

Encabezado: ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Diseño de un plan de alineación estratégica de la Unidad de Negocio de Desarrollo  
Urbano con el direccionamiento estratégico de Grupo Argos

Andrés Carbonell Guerrero

Jessica Rodríguez Pérez

Tutor:

Katherine Palacio Salgar

Universidad del Norte

Departamento de Ingeniería Industrial

Maestría en Ingeniería Administrativa

Barranquilla, Colombia

2018

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA ORIGINAL**

El informe del proyecto que figura en este documento no ha sido presentado previamente para optar por un título o diploma en esta o en cualquier otra institución de educación superior. Es resultado del conocimiento y creencia de los autores y no contiene ningún material publicado o escrito por otra persona excepto donde previamente se hace la debida referencia.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	11
ABSTRACT.....	12
1.    CAPÍTULO. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO .....	13
1.1.    INTRODUCCIÓN .....	14
1.2.    ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	15
1.2.1.    Grupo Argos .....	15
1.2.2.    Negocio de Desarrollo Urbano dentro de Grupo Argos .....	18
1.3.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
1.4.    OBJETIVOS.....	24
1.4.1.    Objetivo general .....	24
1.4.2.    Objetivos específicos .....	24
1.5.    ETAPAS METODOLÓGICAS DEL PROYECTO .....	25

1.5.1.	Revisión documental .....	25
1.5.2.	Diagnóstico, análisis interno y externo.....	25
1.5.3.	Diseño de las estrategias.....	26
1.5.4.	Diseño de evaluación de estrategias .....	26
1.6.	ALCANCES Y LIMITACIONES .....	28
2.	CAPÍTULO. MARCO DE REFERENCIA .....	29
2.1.	GENERALIDADES.....	30
2.2.	MODELOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	32
2.3.	EL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE FRED R. DAVID .....	36
2.4.	ANÁLISIS PESTEL .....	40
2.5.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	41
2.5.1.	Poder de negociación de los Compradores o Clientes.....	42
2.5.2.	Poder de negociación de los Proveedores.....	43
2.5.3.	Amenaza de competidores potenciales.....	44

2.5.4.	Amenaza de productos o servicios sustitutivos .....	45
2.5.5.	Rivalidad entre los competidores .....	46
2.6.	MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA) .....	50
2.7.	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE) .....	51
2.8.	BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).....	53
2.8.1.	Perspectiva financiera.....	54
2.8.2.	Perspectiva de los clientes .....	55
2.8.3.	Perspectiva de los procesos internos del negocio .....	55
2.8.4.	Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	56
2.9.	CONCLUSIONES .....	59
3.	CAPÍTULO. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	61
3.1.	DIAGNOSTICO, ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....	63

3.1.1.	Información de la Empresa.....	63
3.1.2.	Identificación de las oportunidades y amenazas externas .....	67
3.1.3.	Determinación de las fortalezas y debilidades .....	84
3.2.	DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS .....	88
3.2.1.	Creación de estrategias alternativas.....	89
3.2.2.	Selección de las estrategias a seguir .....	94
3.3.	EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....	96
3.3.1.	Definición de objetivos, indicadores y sus metas.....	96
4.	CAPÍTULO. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	99
4.1.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	100
5.	CAPÍTULO. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	107
	LISTA DE REFERENCIA .....	110
	ANEXOS .....	112
	Anexo 1. Estructura organizacional del Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos	113

Anexo 2. Taller 2. Análisis de PESTEL.....	114
Anexo 3. Evaluación de las variables del macroambiente, taller 2 resuelto .....	118
Anexo 4. Taller 3 Análisis del sector .....	122
Anexo 5. Taller 3 resuelto con los resultados promedios del análisis del sector .....	126
Anexo 6. Taller 4. Matriz de Factores Externos.....	130
Anexo 7. Identificación de fortalezas y debilidades. Taller 5 resuelto. ....	132
Anexo 8. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE). Taller 6 resuelto. .....	138

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparativo modelos de direccionamiento estratégico .....	35
Tabla 2 Variables del Macroambiente .....	70
Tabla 3 Variables del macroambiente de mayor influencia en la empresa.....	71
Tabla 4 Ejemplo de los criterios para la evaluación de las variables de las 5 fuerzas de Porter. .....	75
Tabla 5 Criterios para la calificación de las variables del sector. ....	76
Tabla 6 Variables seleccionadas del análisis del sector. ....	78
Tabla 7 Resultados de las cinco Fuerzas de Porter .....	80
Tabla 8 Variables de macroambiente y microambiente .....	81
Tabla 9 Matriz de Factores Externos .....	83
Tabla 10 Fortalezas y debilidades de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano.....	85
Tabla 11 Resultados de evaluación de la importancia de las debilidades y fortalezas .....	87
Tabla 12 Matriz DOFA de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos. ....	90
Tabla 13 <i>Resumen de estrategias creadas para el Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos S.A., donde se especifica la estrategia del holding a la cual están alineadas y a la dimensión del Balanced Scorecard a la que pertenece.</i> ....	93
Tabla 14 Estrategias con su calificación de atractivo .....	95
Tabla 15 Objetivos, indicadores y metas de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos.....	98
Tabla 16 Plan de implementación de la estrategia 1 .....	101
Tabla 17 Plan de implementación de la estrategia 2 .....	102



Tabla 18 Plan de implementación de la estrategia 3 .....	104
Tabla 19 Plan de implementación de la estrategia 4 .....	105
Tabla 20 Plan de implementación de la estrategia 5 .....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Empresa core (inversiones estratégicas) del Grupo Argos y la participación accionaria en cada una de ellas. ....	15
Figura 2. Inversiones de portafolio de Grupo Argos y la participación accionaria en cada una de ellas. ....	16
Figura 3. Ubicación del Negocio Inmobiliario dentro de la estructura de comité de presidentes de Grupo Argos S.A.....	17
Figura 4. Ingresos por venta de predios urbanizados entre los años 2013 y 2017 en el Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos. ....	22
Figura 5. Etapas y metodología a aplicar en el proyecto .....	27
Figura 6. Modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David. ....	377
Figura 7. Cadena de valor propuesta para los procesos internos en el marco de la metodología de Balanced Scorecard.....	555
Figura 8. Conexión del BSC entre varios elementos en el sistema de gestión estratégica. ..	577
Figura 9. Transformación de casas matrices del Negocio de Desarrollo Urbano. ....	655
Figura 10. Esquema de la estrategia del Grupo Argos como holding.....	666
Figura 11. Elementos del Macroambiente y el microambiente.....	688

Figura 12 Relación entre las estrategias de Grupo Argos y las dimensiones de la metodología del Balanced Scorecard para la construcción de estrategias del Negocio de Desarrollo Urbano. 92

## **RESUMEN**

La Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano carece de un direccionamiento detallado que aporte a la obtención de los objetivos estratégicos del holding al que pertenece, Grupo Argos.

El presente documento tiene como propósito fundamental diseñar un plan de alineación estratégica de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano con el direccionamiento de Grupo Argos, acorde a las necesidades actuales de la empresa y el mercado.

A partir de la selección de un modelo de direccionamiento ya establecido, con metodologías y herramientas, se identificarán de las variables del macroambiente y el sector donde opera el negocio, se diseñará la matriz DOFA y sus estrategias.

Las estrategias seleccionadas serán aquellas que resulten más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas las decisiones estratégicas. A partir del plan de implementación se indican las acciones a seguir para lograr objetivos y metas estratégicos. Finalmente se presentan las conclusiones y la bibliografía empleada.

Este documento pretende ser un aporte importante para la planeación, el crecimiento y la toma de decisiones de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos.

Palabras Clave: Alineación estratégica, estrategias, plan de implementación, objetivos estratégicos.

## **ABSTRACT**

The Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano lacks a detailed direction that contributes to the achievement of the strategic objectives of the holding to which it belongs, Grupo Argos.

The main purpose of this document is to design a strategic alignment plan for the Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano with the direction of Grupo Argos, according to the company's current needs and the market.

From the selection of an already established strategic management model, with methodologies and tools, the variables of the macroenvironment and the sector where the business operates will be identified, the SWOT matrix and its strategies will be designed.

The selected strategies will be those that are more attractive, considering all the relevant factors, internal and external, that could affect those strategic decisions.

The actions to follow to achieve strategic goals and objectives are indicated in the implementation plan. Finally, the conclusions and the bibliography used are presented.

This document intends to be an important contribution to the planning, growth and decision making of the Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano of Grupo Argos.

**Key Words:** Strategic alignment, strategies, implementation plan, strategic objectives.

## **1. CAPÍTULO. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

## 1.1. INTRODUCCIÓN

La economía en Colombia ha sufrido una desaceleración que ha llevado a que el crecimiento del PIB en 2017 haya sido el más bajo en los últimos ocho años, según estadísticas del DANE, en donde durante el último año se registró un crecimiento de 1,8%. Uno de los sectores más crítico ha sido la industria de la construcción, con variaciones en los principales indicadores económicos como lo es el PIB de la industria el cual tuvo una variación 1,6% en el cuarto trimestre de 2017, 20 puntos básicos menos con relación al mismo periodo del 2016 (DANE, 2017).

Lo anterior es un indicador que impacta a todas las compañías que giran alrededor de la infraestructura, las cuales deben prepararse con estrategias para periodos no favorables como el que actualmente se presenta. Esta no es la excepción del negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos, matriz de inversiones estratégicas en infraestructura la cual, además de sortear las dificultades de la industria de la construcción, carece de un plan de alineación estratégica explícito articulado con el holding al que pertenece.

Con la realización del presente proyecto se busca identificar las variables que afectan tanto positiva como negativamente el resultado financiero del negocio, diseñar las estrategias de la compañía y efectuar las propuestas de indicadores de gestión basados en la perspectiva del Balanced Scorecard (cuadro de mando integral). Lo anterior tiene como fin brindar las herramientas para realizar el seguimiento y control de las estrategias definidas en el plan de alineación estratégico. Todo lo anteriormente mencionado podrá utilizarse como una herramienta en la toma de decisiones por parte de la gerencia del negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos, quienes paralelamente se encuentran en la construcción de estrategias para mejorar los

resultados financieros, los cuales, han sido desfavorables en los últimos años en cuanto a la venta por predios urbanizados.

## 1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

### 1.2.1. Grupo Argos

Grupo Argos S.A., es un conglomerado empresarial con inversiones estratégicas en infraestructura con presencia en 18 países y territorios, principalmente en Latinoamérica, el Caribe y los Estados Unidos. Los negocios *core* del *holding* son el cemento con su principal filial Cementos Argos, la energía principalmente con Celsia y las concesiones viales y aeroportuarias con Odinsa, tal como se muestra en la figura 1 con su participación accionaria.



*Figura 1. Empresa core (inversiones estratégicas) del Grupo Argos y la participación accionaria en cada una de ellas.*

Fuente: Reporte integrado Grupo Argos 2017.

No obstante, el grupo empresarial posee inversiones de portafolio en participaciones en otros grupos empresariales y unidades de negocios. Estas inversiones se encuentran mayormente en el sector financiero con Grupo de Inversiones Suramerica (SURA), alimentos con Grupo Nutresa y negocio inmobiliario con Pactia y el Negocio de Desarrollo Urbano, ver figura 2. Actualmente,

el Grupo Argos se encuentra listado como emisor de títulos financieros en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC). Cabe destacar que mayoría de las compañías en las que Grupo Argos invierte estratégicamente también emiten títulos el mercado de capitales nacional.



*Figura 2. Inversiones de portafolio de Grupo Argos y la participación accionaria en cada una de ellas.*

Fuente: Reporte integrado Grupo Argos 2017.

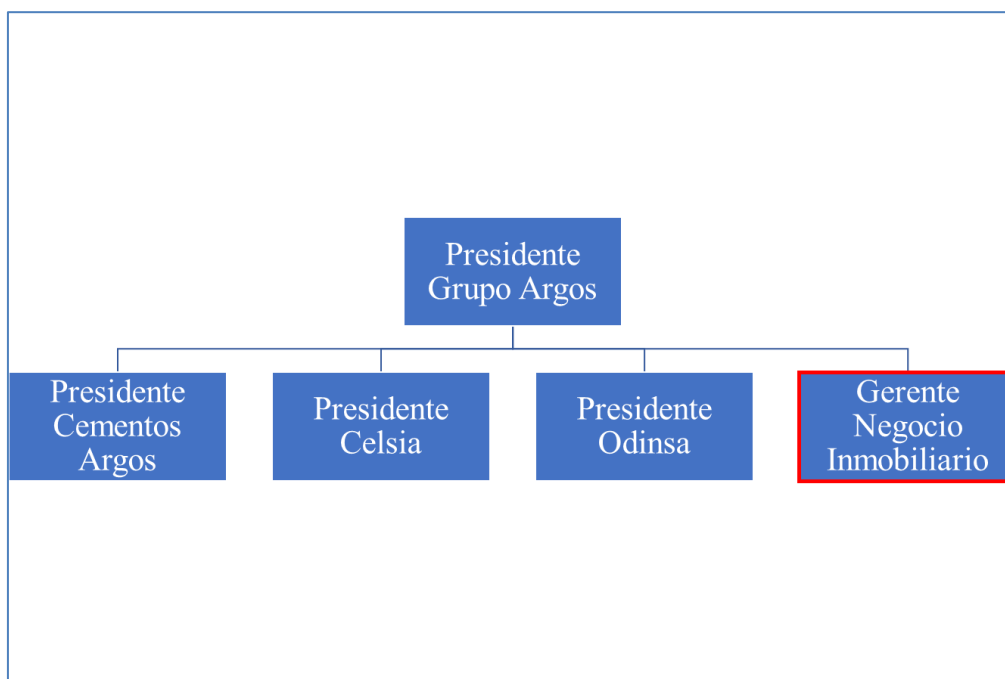
El presente proyecto se desarrollará en la unidad de Negocio de Desarrollo Urbano.

Cabe destacar de manera global la importancia del *holding* como empresa en la construcción de valor para los accionistas y para la competitividad y productividad en Colombia. Durante el 2017, los ingresos consolidados de la compañía sumaron unos 14,6 billones de pesos colombianos, creciendo un 0,13% respecto al año inmediatamente anterior, en el que la economía nacional tuvo el más bajo crecimiento en los últimos 8 años. No obstante, la utilidad neta en el estado de resultados integral arrojó un resultado negativo, en el que el valor de esta es de 906.583 millones de pesos, -19,9% de diferencia con respecto al 2016. Lo anterior es evidencia de que el *holding* tiene un músculo financiero sólido y es considerada, según el Diario La República, la quinta empresa con mayores ingresos en Colombia en el año 2017.

Grupo Argos tiene una estructura organizacional que está regida por una junta directiva y ésta es directamente responsable sobre la elección del presidente del Grupo Argos y sobre la sucesión de los miembros de la alta dirección del *holding*. Desde la presidencia se manejan los negocios estratégicos de Grupo Argos, es decir, los que aparecen expuesto en la figura 1 y también es



responsable del Negocio Inmobiliario, figura 2.



*Figura 3. Ubicación del Negocio Inmobiliario dentro de la estructura de comité de presidentes de Grupo Argos S.A.*

Fuente: Reporte Integrado Grupo Argos 2017.

Como se muestra en la figura 3, la gerencia del Negocio de Desarrollo Urbano tiene dependencia directa del presidente del *holding*. Por otro lado, la estructura del negocio de Desarrollo Urbano tiene una estructura enfocada en los procesos que son parte del quehacer del negocio, teniendo en cuenta que los asuntos legales de esta unidad son manejados desde la vicepresidencia de asuntos corporativos del holding.

En el anexo 1 se muestra la estructura organizacional completa del negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos y se pueden apreciar las distintas áreas que la componen. Se puede observar en mencionado anexo que la estructura organizacional del negocio está orientada a la

operación de transformación de activos y que la gerencia de apoyo en temas legales no se encuentra directamente vinculada a la unidad de negocio.

Hablando propiamente de la estrategia de Grupo Argos como *holding*, se debe destacar que ésta es transversal para cada una de las filiales y negocio del grupo empresarial. Es general para cada compañía que las inversiones se realicen bajo el enfoque de las tres dimensiones de la sostenibilidad: social, económica y ambiental. La maximización del valor del portafolio de inversión, objetivo principal del *holding*, tiene como pilar fundamental la creación de valor mediante el desarrollo sostenible de cada una de sus filiales. Para maximizar el valor del portafolio administrado por Grupo Argos, la estrategia se basa en cuatro estrategias: el crecimiento rentable, la simplificación y focalización de los negocios, la sinergia entre filiales y las eficiencias operacionales.

### **1.2.2. Negocio de Desarrollo Urbano dentro de Grupo Argos**

Esta unidad de negocio depende directamente de la presidencia del grupo empresarial (ver figura 3). Transforma los activos que fueron parte del proceso producción del cemento y de los lotes que se encuentran improductivos (para los intereses del resto de filiales) para agregarles valor y finalmente ser vendidos a los desarrolladores o constructores. Durante el 2017, el flujo de caja del Grupo Argos fue de 168 mil millones de COP y lo anterior se logró mediante la escrituración de 56 hectáreas. No obstante, se efectuaron avances importantes en cuanto a la consecución de licencias y aprovechamiento de normativa urbana para futuros desarrollos.

Actualmente, el negocio de Desarrollo Urbano posee bajo su administración aproximadamente 5.000 hectáreas localizadas en Barranquilla, Barú y en los departamentos de Magdalena, Cesar y Valle del Cauca. Lo anterior se resume en el manejo de cerca de 2,3 billones

de COP en activos, según los estados financieros de la compañía (Reporte Integrado Grupo Argos 2017).

Esta unidad posee una fuerza laboral de 43 empleados que se dividen en seis gerencias (ver anexo 1). La gerencia con mayor número de empleados es la de urbanismo e infraestructura (ejecución de proyectos de desarrollo urbano) con 25 colaboradores, la cual es la encargada de realizar el proceso de transformación de los activos. La gerencia legal y sostenibilidad tiene a su cargo 9 empleados y es la responsable de efectuar la administración de los predios, realizar trámites notariales y de registro, llevar a término todos los procesos judiciales entre otros. Cabe destacar de lo anteriormente mencionado que la gerencia legal depende estructuralmente de la vicepresidencia de asuntos corporativos del holding y no de la gerencia general del negocio de desarrollo urbano. También existe una gerencia comercial que la integran 2 personas, la cual maneja las ventas y negociación de los predios. La gerencia del proyecto Barú está conformada por dos colaboradores y existe la gerencia de proyectos especiales con una sola persona. Lo correspondiente a lo financiero es controlado desde la dirección financiera del negocio, la cual tiene a su cargo cuatro colaboradores y se encarga de la evaluación y factibilidad financiera de las inversiones a realizarse dentro del negocio. Adicionalmente, para analizar las variables asociadas al mercado inmobiliario se encuentra la dirección de estrategia inmobiliaria.

En la actualidad, los proyectos de Desarrollo Urbano se están estructurando a partir de una posible compra de un potencial cliente. Sin embargo, si éste se abstiene de realizar la compra, el proyecto se archiva para poder iniciar otro con la misma metodología anteriormente descrita. Como conclusión, lo anterior requiere un esfuerzo extraordinario de las áreas del negocio que se mencionaron en el anterior párrafo y que puede ser infructuosa si no se consigue realizar la venta del predio.

### 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos hace parte de las inversiones de portafolio de dicha compañía y es, junto con Pactia, parte del negocio inmobiliario del *holding*.

El negocio de aprovechamiento de tierras para uso urbano empezó a inicios de los años 70's con la creación de la firma URVISA Urbanizadora Villa Santos, la cual era una filial del grupo Cementos del Caribe, fue creada para usufructuar los terrenos que fueron anteriormente utilizados para la explotación de caliza en el lote Pavas, donde se encontraba localizada la planta Caribe de Cementos Caribe.

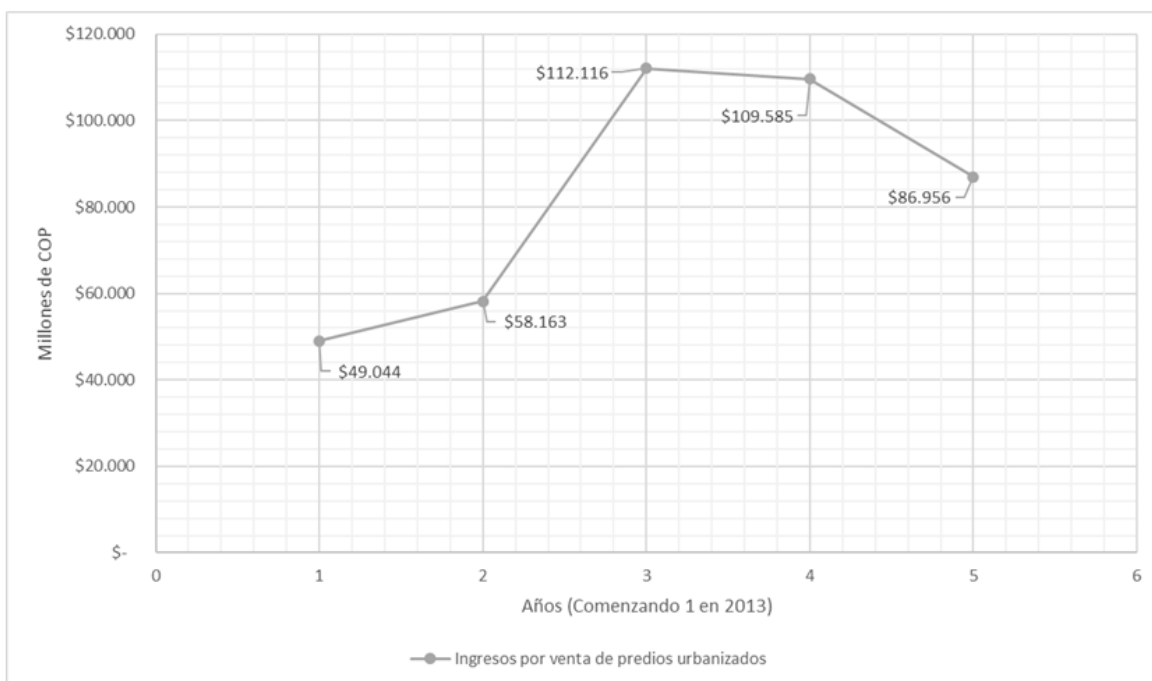
Inicialmente, se efectuó el desarrollo de Villa Santos, entre calle 98 y la calle 106 y entre la carrera 46 y la carrera 51B. Con el anterior desarrollo, URVISA se consolidó como uno de los mayores urbanizadores de la ciudad, en la que posteriormente se realizaron desarrollos como Villa Carolina, Paseo de la Castellana y Miramar. En los años 2000 se efectuó el primer cambio significativo en la urbanizadora, en la que URVISA pasó a ser parte del Grupo Argos, como una dependencia de Cementos Argos. Durante dichos años, se efectuaron ampliaciones de las urbanizaciones anteriormente mencionadas (Obregón, 2010).

A principios de los años 2010, Grupo Argos decidió, dentro de su estrategia, crear una filial para el negocio de desarrollo urbano a la que se le denominó Situm, que incluía urbanización y renta inmobiliaria. Sin embargo, el cambio coincidió con dos hechos importantes: la desaceleración de la economía, iniciando en 2014 y el cambio de presidencia del Grupo Argos y donde finalmente se volvió a incorporar el negocio de desarrollo urbano de manera directa al Grupo. (Obregón, 2010).

La actividad principal del negocio es invertir en la transformación de los activos no cementeros del Grupo Argos, agregándoles valor para que posteriormente sean vendidos a firmas inversionistas en construcción, quienes finalmente serán los que realicen el desarrollo vertical dentro del activo. No obstante, existe una variación de dicha actividad, en la que se realiza la negociación de un área bruta sin urbanizar para efectuar la desinversión de los activos que no son estratégicos para el Negocio de Desarrollo Urbano.

Asimismo, el Negocio de Desarrollo Urbano realiza actividades relacionadas con la ejecución de obras de infraestructura que brindan estabilidad y promoción a los activos que serán objeto de desarrollo en el mediano y largo plazo, entre los que se encuentran la construcción de vías, puentes, canales, entre otras obras de infraestructura de servicios.

A pesar de que el negocio de desarrollo urbano se encuentra dentro del holding como una inversión de portafolio, la unidad de negocio no posee directrices que vayan alineadas con las cuatro estrategias con las que la casa matriz busca cumplir su objetivo de maximizar el portafolio bajo su gestión. Lo anterior ha influenciado, desde el punto de vista financiero, a que la empresa no tenga estrategias para contrarrestar el cambio económico, provocando una disminución en los ingresos por lotes urbanizados del año 2017 respecto al del año 2016 en un 20,65%, como se muestra en la figura 4, y se ha mantenido esta tendencia hasta el momento de realización del presente documento durante los últimos dos años.



*Figura 4. Ingresos por venta de predios urbanizados entre los años 2013 y 2017 en el Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos.*

Fuente: Estados financieros públicos de Grupo Argos S.A.

Finalmente, desde que se efectuó el último cambio de casa matriz, la alineación estratégica dentro de la unidad de negocio es inexistente de manera explícita, es decir, no ha habido establecimiento de objetivos y estrategias definidas para lograr estos.

De igual manera, los colaboradores no han recibido por parte de los directivos del negocio, los lineamientos propios de la estrategia de la unidad y desde entonces ha habido considerables retiros y despidos dentro del negocio.

Se puede afirmar que, sin estrategias alineadas con el *holding*, el negocio de desarrollo urbano podría seguir obteniendo resultados financieros más bajos y tenderá a ser poco atractivo para los inversionistas del Grupo Argos y, por lo tanto, existe una alta posibilidad a que se realice la

desinversión de todos los activos controlados por dicho negocio, dando por terminado una actividad que viene liderando desde mediados de los años setenta en la ciudad de Barranquilla (Obregón, 2010).

El mercado inmobiliario, la competencia, la historia de la compañía y la falta de estrategias afectan el negocio a tal punto que los resultados financieros han sido desfavorables en los últimos dos años. Por lo tanto, es importante que se empiece a revisar las variables que se encuentran afectando al negocio y realizar las propuestas de las estrategias y seguimiento de estas para que sirvan de insumo en la toma de decisiones de la alta dirección del negocio de desarrollo urbano. Adicional a lo previamente mencionado, se espera despertar el interés por parte de cada uno de los miembros del equipo gerencial del negocio, quienes toman las decisiones estratégicas de la compañía, para que se involucren de manera activa durante las etapas productivas del presente proyecto. Las ideas allí generadas servirán para alimentar tanto el ejercicio académico objeto del proyecto y de los aspectos para tener en cuenta en los procesos de toma de decisiones por parte del equipo gerencial de la unidad de negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede formular la siguiente pregunta a resolver:

*¿Cuál es el plan de alineación estratégica apropiado a formularse para que el negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos mejore la rentabilidad que actualmente presenta y que hoy en día se muestra desfavorable?*

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de alineación estratégica de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano con el direccionamiento estratégico del Grupo Argos.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- 1) Realizar una revisión documental con el fin de definir las herramientas a utilizar para el diagnóstico y el desarrollo de la alineación estratégica del presente proyecto.
- 2) Efectuar el diagnóstico interno y externo de la compañía, empleando las herramientas propuestas para la alineación estratégica con el direccionamiento estratégico actual de Grupo Argos.
- 3) Definir las estrategias y construir los indicadores de gestión, basados en las perspectivas del Balanced Scorecard, que le permitan a la empresa llevar un seguimiento de la propuesta de alineación estratégica realizada.
- 4) Realizar el Plan de implementación que garantice la continuidad de la alineación estratégica propuesta.



## **1.5. ETAPAS METODOLÓGICAS DEL PROYECTO**

La metodología a aplicar en el presente proyecto es de tipo descriptivo, en la cual se recolectarán datos del direccionamiento estratégico actual de Grupos Argos y se identificarán las variables internas y externas que afectan la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano.

A partir de la información recolectada, se aplicará la deducción para definir las estrategias que alineen a la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano con el direccionamiento de Grupo Argos.

Para la ejecución de este proyecto, alineación estratégica, se utilizarán herramientas y metodologías del diseño de direccionamiento estratégico. Como fuentes de información se tendrán las fuentes académicas, información histórica de la empresa, sesiones de trabajo en grupo con empleados y entrevistas con los directivos.

El proyecto se llevará a cabo en las etapas descritas a continuación:

### **1.5.1. Revisión documental**

En esta etapa se realizará una revisión bibliográfica de autores y referentes más importantes, tesis de maestría y conceptos relacionados con el direccionamiento estratégico, para así establecer las herramientas y la metodología a aplicar en el presente proyecto.

### **1.5.2. Diagnóstico, análisis interno y externo**

En esta etapa se recopila información referente a la historia de la empresa, procesos administrativos, organigrama, mapa de procesos, misión, visión de la empresa e información estadística de Grupo Argos orientada a la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano. Esta etapa incluye la identificación de las oportunidades y amenazas externas de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, a partir de talles con

el grupo de trabajo de los empleados de la empresa.

### **1.5.3. Diseño de las estrategias**

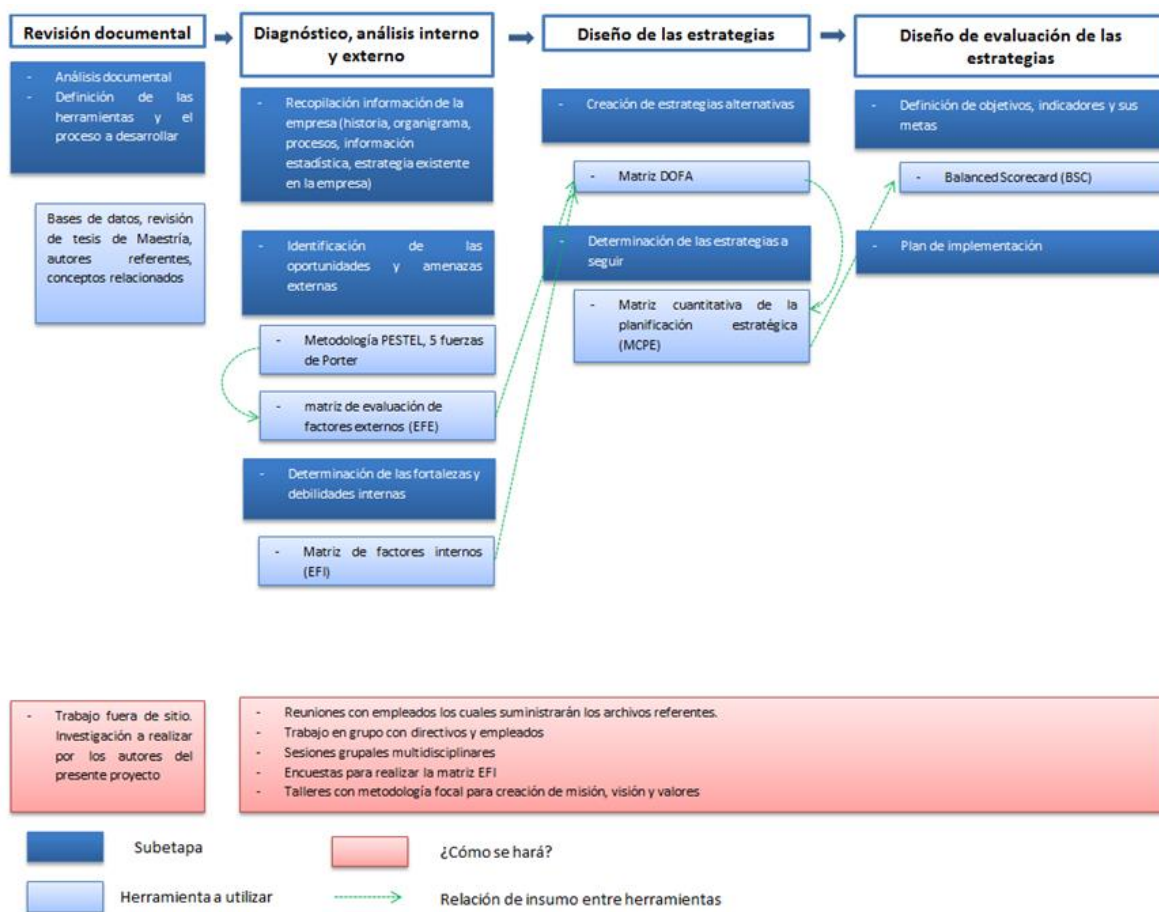
Se definirá la matriz DOFA de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano con la información de la etapa anterior, permitiendo combinar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas. El proceso de adecuación entre los factores es la clave para generar estrategias alternativas factibles. Se determinará el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados, obtenidos de la herramienta anterior.

Después de determinar las estrategias a aplicar, es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción, pasando a la siguiente etapa de la metodología.

### **1.5.4. Diseño de evaluación de estrategias**

Esta etapa se definirán los objetivos, indicadores y metas. Esta etapa finaliza con un plan de implementación de la alineación estratégica de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano planteada.

Las etapas anteriormente descritas se resumen en la figura 5.



*Figura 5. Etapas y metodología a aplicar en el proyecto*

Fuente: Elaboración Propia

## **1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El trabajo se desarrolla en la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano, el cual tiene como alcance proponer estrategias alineadas con el direccionamiento estratégico de Grupos Argos, hasta la obtención de indicadores para su seguimiento basado en herramientas ya existentes.

La implementación está fuera del alcance de este trabajo y su ejecución será responsabilidad de los directivos de la empresa.

Como limitante para este proceso es la ocupación de los empleados de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano, ya que dependemos de su disponibilidad para poder asistir a los grupos de trabajo para desarrollar el presente trabajo. De igual forma como limitante está el número de empleados participantes en las sesiones de trabajo requeridas, en cuanto mayor número de estos, se garantiza una mayor lluvia de ideas y la evaluación de varios puntos de vista, para así garantizar el enriquecimiento del proceso.

## **2. CAPÍTULO. MARCO DE REFERENCIA**

## **2.1. GENERALIDADES**

Actualmente la gerencia empresarial enfrenta el reto de definir las estrategias que contribuyen a asegurar una posición competitiva en el tiempo. Las organizaciones generalmente definen un direccionamiento estratégico que se puede ver como la hoja de ruta para llegar a la obtención de sus metas. Con la dirección estratégica, la organización sabe cuáles son sus objetivos, cómo se lograrán, qué recursos se requieren y se creará un esquema general de cómo debe funcionar la organización.

El direccionamiento estratégico surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciado por el libro de Ansoff (1965), *Estrategias Corporativas*.

El direccionamiento estratégico es el proceso de evaluar el ambiente de la empresa para determinar después actividades a corto y largo plazo (Rugman, 2006), determina los objetivos, las políticas y las estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de recursos para lograr esos objetivos. (Steiner G. Johnson G. & Scoles K. et al. 2006).

El direccionamiento estratégico incluye las fuerzas centrales que impulsan a su empresa hacia sus objetivos previstos. Su visión, misión, estrategias, tácticas y valores centrales contribuyen al establecimiento de una dirección estratégica, establece la estructura de las responsabilidades internas que asume cada departamento y trabajador. Una visión clara permite a cada trabajador conocer el propósito y los objetivos de la empresa. Las estrategias y tácticas permiten que cada trabajador entienda la parte que desempeña contribuyendo al logro de la visión y los objetivos. La evaluación de los objetivos de la empresa, el departamento y los empleados le permite controlar y ajustar cualquier faceta del negocio que no avance hacia los objetivos correctos. El principal beneficio del direccionamiento estratégico es el de ayudar a las empresas a definir

estrategias por medio de un proceso más metódico, lógico y racional.

El punto clave para un direccionamiento estratégico exitoso es la buena comunicación, a través de la participación en el proceso tanto de los directivos como de los empleados.

David (2013) argumenta que tanto los gerentes y empleados deben participar en las actividades de formulación, implementación y evaluación de las estrategias, no solo la toma de decisiones responsabilidad del dueño o director general de una organización.

Sostiene que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
2. Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Es un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos.
6. Permite una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a conjugar el esfuerzo individual en uno total.
10. Proporciona una base para aclarar las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento innovador.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Motiva una actitud favorable hacia el cambio.

14. Dota de disciplina y formalidad a la administración de un negocio.

Ya aterrizado el concepto de direccionamiento estratégico y sus factores críticos, se procede a conocer modelos de direccionamiento estratégico, para así seleccionar una parte de estos que permita alinear estratégicamente la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano con el direccionamiento de Grupo Argos.

## 2.2. MODELOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En la literatura existe una variedad de modelos de direccionamiento estratégico, estudiados y comparados por diferentes autores. Estos modelos, combinan metodologías ya establecidas para cada una de sus etapas.

Algunos de estos modelos se presentan brevemente a continuación, resumidos en el libro de Barnat R. Doctor en Administración de Empresas y Doctor en Filosofía (Dirección Estratégica).

**Kenneth Andrews:** en 1965, Kenneth Andrews desarrolló un modelo simple. Este modelo incluye la elección de una estrategia, pero ignora la implementación y el control. En 1971, Andrews formuló un modelo más completo que incluía la implementación, pero aún ignora el control estratégico y la evaluación.

**William F. Glueck:** desarrolló varios modelos de gestión estratégica basados en el proceso general de toma de decisiones. Las fases de este modelo son las siguientes:

- Elementos de gestión estratégica: determinar la misión, los objetivos y los valores de la empresa y los principales responsables de la toma de decisiones.
- Análisis y diagnóstico: buscar en el entorno y diagnosticar el impacto de las amenazas y oportunidades.
- Elección: considerar varias alternativas y asegurar que se elija la estrategia adecuada.



- Implementación: unir planes, políticas, recursos, estructura y estilo administrativo con la estrategia.
- Evaluación: garantizar que la estrategia y la implementación cumplirán los objetivos.

Como importante contribución al proceso de gestión estratégica, Glueck consideró dos elementos: objetivos empresariales (la misión y los objetivos de la empresa) y estrategias empresariales (que participan en el proceso). Además, Glueck descompuso el proceso de planificación en funciones de análisis y diagnóstico, elección, implementación y evaluación. Este modelo también trata los factores de liderazgo, política y organización. Sin embargo, Glueck omitió las importantes actividades de planificación a mediano y corto plazo de la implementación de la estrategia.

Thompson y Strickland desarrollaron varios modelos de gestión estratégica.

**Thompson y Strickland:** dividieron la administración estratégica en un proceso continuo de cinco grandes tareas omnipresentes:

- Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde debe dirigirse la organización.
- Convertir la misión en objetivos de rendimiento específicos.
- Elaboración de una estrategia para lograr el rendimiento previsto.
- Implementar y ejecutar la estrategia elegida de manera eficiente y efectiva.
- Evaluar el desempeño, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implementación a la luz de la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las nuevas oportunidades.

En general, este modelo resalta las relaciones entre la misión de la organización, sus objetivos a corto y largo plazo y su estrategia.

**Jerzy Korey-Krzeczowski:** propuso un modelo de tres fases principales: fase de análisis preliminar, fase de planificación estratégica, y fase de gestión estratégica. Con cuatro subprocesos continuos: estudios de planificación, revisión y control y estudios de viabilidad. Estos subprocesos están integrados y se interactúan entre sí, creando un modelo dinámico.

El modelo de Korey incorpora funciones de planificación y control. Además, describe no solo el proceso de planificación estratégica a largo plazo, sino que también incluye elementos de planificación a mediano y corto plazo. Este modelo de Korey se basa en modelos existentes; pero difiere en contenido, énfasis y proceso, agrega varias facetas al proceso de planificación que no hay en otros modelos. Algunos de estos son: desarrollo de la filosofía educativa, análisis de los sistemas de valores, revisión de la orientación comunitaria y responsabilidades sociales, definición de parámetros de planificación, estudios de planificación y estudios de viabilidad, las cuales están por fuera del alcance del presente proyecto.

**Fred David:** Como lo expone en su libro, David (2013), Su modelo propone en realizar el diagnóstico de la actual estrategia de la compañía, analizar los factores internos y externos que puedan afectar a la organización, posteriormente el reconocimiento y organización de oportunidades y amenazas (también debe hacerse un análisis interno y externo de éstas). Posteriormente se deberá proponer una estrategia que cuya base de funcionamiento esté acorde a lo encontrado en el diagnóstico general de la estrategia actual de la organización.

Históricamente, se han avanzado una serie de marcos y modelos que proponen diferentes enfoques normativos para la determinación de estrategias, sin embargo, una revisión de los principales modelos de gestión estratégica indica que todos incluyen los siguientes elementos: realizar un análisis al ambiente, establecer una dirección organizacional, formular estrategias, implementar estrategia, evaluar y controlar la estrategia.

En la tabla 1 se discrimina la aplicación de cada uno de estos métodos en las etapas del presente proyecto requeridas para la alineación estratégica:

Tabla 1  
*Comparativo modelos de direccionamiento estratégico*

	Kenneth Andrews	William F. Glueck	Thompson y Strickland	Jerzy Korey-Krzeczowski	Fred David
Diagnóstico	Realiza diagnóstico interno y externo	Realiza un diagnóstico del impacto de las amenazas y oportunidades	Desarrolla un concepto del negocio, visión, misión y objetivos.	Incluye una fase de análisis preliminar	Revisa los factores externos e internos que son la base de las estrategias. Identifica debilidades, oportunidades, fortalezas y debilidades.
Diseño de las estrategias	Estima el riesgo a cada una de las opciones de las estrategias. Establece las estrategias corporativa, propósitos y políticas que definen a la empresa y su campo de acción.	Determina la misión, objetivos y valores de la empresa y sus responsables. considera varias alternativas de estrategias y elije la estrategia adecuada.	Elaboración de una estrategia para lograr el rendimiento previsto.	Realiza un desarrollo de la filosofía educativa, análisis de los sistemas de valores, revisión de la orientación comunitaria y responsabilidades sociales	Diseño de estrategias a partir de la matriz DOFA. Evaluación y selección de estrategias a partir de los objetivos actuales de la empresa.
Evaluación de las estrategias		Implementa las estrategias a partir de planes, políticas, recursos, estructura y estilo administrativo con la estrategia. Evalúa los objetivos	Implementar y ejecutar la estrategia elegida de manera eficiente y efectiva. Evalúa el desempeño.	Define parámetros de planificación, estudios de planificación y estudios de viabilidad	Describe metodología para la implantación y evaluación de la estrategia.
Observaciones	No incluye el control estratégico y la evaluación.	No planifica a mediano y corto plazo de la implementación de la estrategia.	No realiza el estudio detallada del estado actual de la empresa, análisis interno y externo.	Está enfocado a la planificación del direccionamiento estratégico y viabilidad. Alcance que está por fuera del presente trabajo	Se encuentra información completa de las actividades a realizar en cada una de las etapas.

Fuente: Elaboración propia

Los principales modelos difieren principalmente en el grado de claridad, detalle y

complejidad. El modelo más completo, para la aplicación del proyecto, es el de Fred David, adicionalmente a que cumple con información en cada una de las etapas requeridas, se encuentra información detallada y completa del modelo. Por su parte, Fred David en su libro “Conceptos de administración estratégica” describe minuciosamente la metodología a seguir, herramientas, ejemplos ilustrativos y talleres aplicables. Es por esto que para el presente trabajo se seguirá la metodología de Fred David.

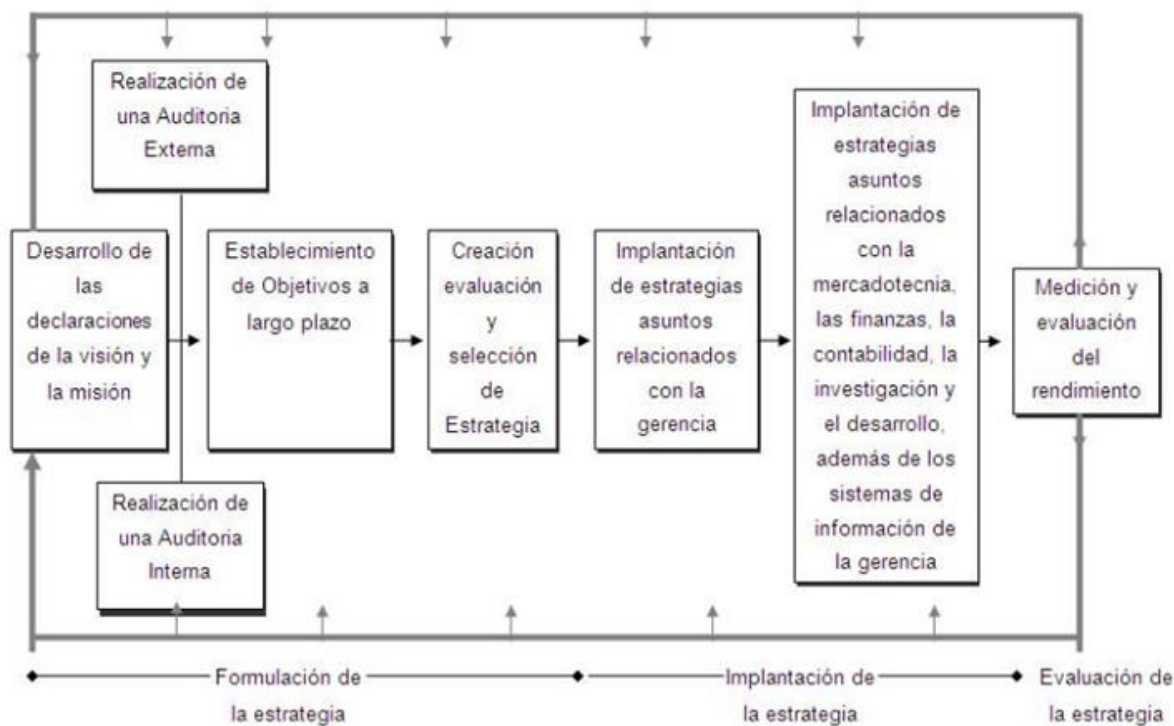
### **2.3. EL MODELO PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE FRED R. DAVID**

El modelo de Fred R. David, se encuentra descrito en su libro Conceptos de la administración estratégica (2013), consiste en tres etapas fundamentales, que son identificación y formulación de la estrategia, la implementación de la misma y la revisión, evaluación y control de la mencionada, las cuales se pueden ver gráficamente en la figura 6.

El autor propone en su modelo la comprensión de la interrelación de los elementos que rodean a la organización y todas estas interacciones afectan a la organización en tres niveles: directivo, divisional y funcional.

Para implementar el modelo de direccionamiento estratégico de David (2013) se debe seguir un procedimiento que consiste inicialmente realizar el diagnóstico de la actual estrategia de la compañía, analizar los factores internos y externos que puedan afectar a la organización, posteriormente el reconocimiento y organización de oportunidades y amenazas (también debe hacerse un análisis interno y externo de éstas). Posteriormente se deberá proponer una estrategia que cuya base de funcionamiento esté acorde a lo encontrado en el diagnóstico general de la estrategia actual de la organización. Una vez definido lo anterior, se puede realizar la asignación de los recursos necesarios para la implementación de la nueva estrategia propuesta a partir del

modelo de direccionamiento estratégico de David. Finalmente, el autor propone una etapa de control y seguimiento a la estrategia implementada en la organización.



*Figura 6. Modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David.*

Fuente: DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica. México; PEARSON Educación, 2013

Lo anterior se puede resumir en los siguientes pasos (David, 2013):

- Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de la empresa.
- Elaborar declaraciones de la visión y la misión de la empresa.
- Identificar oportunidades y amenazas externas de la empresa.
- Elaborar una Matriz de Perfil Competitivo (MPC).
- Elaborar una Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE).
- Identificar oportunidades y amenazas internas de la empresa.

- Elaborar una Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI).
- Preparar una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); una matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA); elaborar una matriz de Boston Consulting Group (BCG); una matriz Interna y Externa (IE); una matriz de estrategia principal y una Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), según corresponda. Presentar ventajas y desventajas de estrategias alternativas.
- Recomendar estrategias específicas y objetivos a Largo Plazo. Presentar costos de las recomendaciones y desglosar dichos costos con claridad de acuerdo con el cálculo de cada año. Comparar las recomendaciones con las estrategias haya planificado anteriormente la empresa.
- Especificar la manera de implantar las recomendaciones y los resultados que se esperan. Preparar un pronóstico de razones y estados financieros *pro forma*. Presentar un programa de o agendar para llevar a cabo la acción.
- Recomendar e implementar objetivos y políticas anuales específicas.
- Recomendar e implementar procedimientos para la revisión y evaluación de la estrategia propuesta.

La definición de estrategia sería uno de los objetivos claves del presente trabajo, a continuación se define el concepto.

Gergo Steiner es considerado como el padre de la planificación estratégica en el mundo de los negocios. Es profesor de administración y uno de los fundadores de The California Management Review. Su libro, Strategic Planning, está cerca de ser una biblia sobre el tema. Steiner (1979)

define la estrategia como lo que la alta dirección hace que sea de gran importancia para la organización, se refiere a decisiones direccionales básicas, es decir, a propósitos y misiones, consiste en las acciones importantes necesarias para realizar estas instrucciones, responde a la pregunta: ¿qué debería estar haciendo la organización? ¿Cuáles son los fines que buscamos y cómo debemos lograrlos?

Por su parte, Mintzberg (1997) define la estrategia como: un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una serie de pasos para afrontar situaciones específicas. De acuerdo a esto, las estrategias tienen dos características esenciales: se definen antes de las acciones y se desarrollan con un propósito determinado.

Así mismo, Koontz (1994) puntualiza la estrategia como acciones y recursos que permiten alcanzar los objetivos de una empresa, ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción, a pesar que no describe con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos.

Lo anterior refiere que la estrategia es un modelo en una corriente de decisiones o acciones. (Goodstein L. & N.Timothy, 1997).

Porter (1980), expone que la estrategia debe estar enfocada en que la empresa sea diferente, eligiendo los sectores donde va a competir y la forma en la que va a entrar en ellos.

Para Charles W. L. Hill (2009) una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía.

¿Qué es, entonces, la estrategia? ¿Es un plan? ¿Se refiere a cómo obtendremos los fines que buscamos? ¿Es una posición tomada? Del mismo modo que las fuerzas militares podrían tomar la delantera antes de enfrentarse al enemigo, ¿O la estrategia se refiere a la perspectiva, a la visión que se tiene de los asuntos, y a los propósitos, direcciones, decisiones y acciones que se derivan de esta visión?

En resumen, estrategia es un término que se refiere a una compleja red de pensamientos, ideas, percepciones, experiencias, objetivos, recuerdos, percepciones y expectativas que proporciona una guía general para acciones específicas en la búsqueda de fines particulares. Es un marco general que proporciona orientación para las acciones que deben tomarse y, al mismo tiempo, se configura por las medidas adoptadas. Esto significa que la condición previa necesaria para formular la estrategia es una comprensión clara y generalizada de los fines que se deben obtener. Sin estos fines a la vista, la acción es puramente táctica y puede degenerar rápidamente en nada.

Una de las etapas cruciales para el éxito del direccionamiento estratégico y/o alineación estratégica es el análisis tanto del entorno interno de la empresa como de los factores del entorno externo que podrían afectar la competitividad de la empresa.

Dentro del análisis externo se puede identificar el macroentorno a través del análisis PESTEL y el análisis del sector a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter, que desglosan el conjunto de oportunidades y amenazas que permite mantener una ventaja competitiva de la organización. A continuación se describe estas dos herramientas.

## **2.4. ANÁLISIS PESTEL**

Es una herramienta que permite identificar los factores del entorno que pueden afectar a una empresa. Se compone de seis elementos: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos e institucional.

Cada componente del análisis PESTEL tiene el potencial de afectar el ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque alguno o algunos de esos elementos es probable que tengan un efecto más importante que otros. Thompson et al. (2012) sostienen que es



responsabilidad de los administradores de las empresas determinar qué factores “tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios” (p.50). El proceso de identificación de los factores debería involucrar una variedad de diferentes disciplinas al interior de la organización de tal manera que se obtenga un panorama completo de los factores externos. La discusión del análisis PESTEL debe estar controlada para mantener el foco en la identificación de los factores en cambio de intentar resolver estos. Es necesario considerar las implicaciones así como identificar la probabilidad de ocurrencia de estos, pero evitando caer en el debate de posibles soluciones. El proceso a seguir usando el análisis PESTEL consiste en seguir los siguientes pasos

1. A partir de una lluvia de ideas, listar los factores que están fuera del control de la organización
2. Identificar las implicaciones de cada variable
3. Ponderar el impacto de cada variable sobre la empresa
4. Ponderar la probabilidad de ocurrencia del comportamiento futuro
5. Tener en cuenta las implicaciones si ocurrió en el pasado

## **2.5. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

La herramienta fue creada por el profesor de Harvard Business School, Michael Porter, para analizar el atractivo de una industria y su posible rentabilidad. Desde su publicación en 1979, se ha convertido en una de las herramientas de estrategia empresarial más populares y apreciadas. Es una herramienta simple pero poderosa para comprender la competitividad de su entorno comercial y para identificar la rentabilidad potencial de su estrategia.

Reconoció que las organizaciones probablemente vigilan de cerca a sus rivales, pero les

animó a mirar más allá de las acciones de sus competidores y examinar qué otros factores podría afectar el entorno empresarial. Porter, (1994), identificó cinco fuerzas que conforman el entorno competitivo y que pueden erosionar la rentabilidad:

### **2.5.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Los clientes poderosos pueden usar su influencia para bajar los precios o exigir más servicios al mismo precio, capturando así más valor para ellos mismos. El poder del comprador es más alto cuando los compradores son mayores en relación con los competidores que los atienden, los productos son indiferenciados y representan un costo significativo para el comprador, y hay pocos costos de cambio para cambiar el negocio de un competidor a otro. Pueden jugar rivales entre sí, especialmente si los productos de una industria son indiferenciados, es barato cambiar las lealtades y el precio supera a la calidad. Aquí, se debe preguntar qué tan fácil es para los compradores bajar su precio. ¿Cuántos compradores hay y qué tan grandes son sus pedidos? ¿Cuánto les costaría cambiar sus productos y servicios por los de un rival? ¿Los compradores son lo suficientemente fuertes como para dictarle los términos? Cuando se trabaja con solo unos pocos clientes inteligentes, estos tienen más poder.

Según Porter (1994) los determinantes del poder de negociación de los compradores son:

#### **Sensibilidad del precio**

- Los productos son diferenciados;
- Identidad de marca
- Impacto en la calidad sobre el desempeño
- Utilidades del comprador

- El precio sobre las compras totales
- Incentivos a los decidores.

Apalancamiento de negociación:

- Concentración de compradores frente a concentración de empresas
- Volumen de los compradores
- Costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas
- Información de los compradores
- Capacidad de integrar hacia atrás
- Productos sustitutos

### **2.5.2. Poder de negociación de los Proveedores**

Las empresas de todas las industrias compran diversos insumos de proveedores, que representan diferentes proporciones de costo. Los proveedores poderosos pueden usar su influencia de negociación para cobrar precios más altos o exigir condiciones más favorables a los competidores de la industria, lo que reduce la rentabilidad de la industria. Si solo hay uno o dos proveedores de un producto de entrada esencial, por ejemplo, o si el cambio de proveedores es costoso o lento, un grupo de proveedores ejerce más poder. Esto está determinado por cuán fácil es para sus proveedores aumentar sus precios. ¿Cuántos proveedores potenciales tienes? ¿Qué tan único es el producto o servicio que ofrecen, y qué tan costoso sería cambiar de un proveedor a otro? Cuanto más tenga que elegir, más fácil será cambiar a una alternativa más barata. Pero cuantos menos proveedores haya, y cuanto más necesite su ayuda, más fuerte será su posición y su capacidad para cobrarle más. Eso puede afectar tu ganancia.

Según Porter los determinantes del poder de negociación de los compradores son<sup>1</sup>:

- Diferenciación de insumos
- Costos cambiantes de proveedores y empresas en la industria
- Presencia de insumos sustitutos
- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para el proveedor
- Costo relativo a las compras totales en la industria
- Impacto de los insumos en el costo o la diferenciación
- Amenaza de integración hacia delante relativa al riesgo de integración hacia atrás por las empresas de la industria.

### **2.5.3. Amenaza de competidores potenciales**

La amenaza de nuevos participantes en una industria puede obligar a los jugadores actuales a mantener bajos los precios gastar más para retener a los clientes. En realidad, la entrada trae nueva capacidad y presión sobre los precios y el costo. La amenaza de entrada, por lo tanto, pone un límite al potencial de ganancias de una industria. Esta amenaza depende del tamaño de una serie de barreras de entrada, incluidas las economías de escala, el costo de crear conocimiento de la marca, el acceso a los canales de distribución y las restricciones gubernamentales.

Su posición puede verse afectada por la capacidad de las personas para ingresar a su mercado. Por lo tanto, piense en lo fácil que se puede hacer esto. ¿Qué tan fácil es obtener un punto de apoyo en su industria o mercado? ¿Cuánto costaría y qué tan ajustado está su sector regulado? Si

---

<sup>1</sup> Ibid. Pág. 6

toma poco dinero y esfuerzo ingresar a su mercado y competir de manera efectiva, o si tiene poca protección para sus tecnologías clave, los rivales pueden ingresar rápidamente a su mercado y debilitar su posición. Si tiene barreras de entrada fuertes y duraderas, puede conservar una posición favorable y aprovecharla con justicia.

Los determinantes de esta fuerza son:

- Economías de escala
- Diferenciación de productos
- Identidad de marca
- Costos cambiantes
- Necesidades de capital
- Acceso a los canales de distribución
- Ventajas absolutas de costos
- Curva patentada de aprendizaje
- Acceso a insumos necesarios
- Diseño de productos patentados baratos
- Política gubernamental
- Represalia esperada

#### **2.5.4. Amenaza de productos o servicios sustitutivos**

Esto se refiere a la probabilidad de que sus clientes encuentren una manera diferente de hacer lo que usted hace. Cuando un nuevo producto o servicio satisface la misma necesidad de una manera diferente, la rentabilidad de la industria sufre. La amenaza de un sustituto es alta si ofrece una relación precio-rendimiento atractiva en relación con el producto de la industria, o si el costo

del comprador para cambiar al sustituto es bajo. Una sustitución que es fácil y barata de hacer puede debilitar su posición y amenazar su rentabilidad.

Los determinantes de esta fuerza son:

- Identificación de los productos o servicios que cumplan las mismas funciones de consumo, excepto si poseen cambios tecnológicos o conceptos de servicio diferentes.
- Análisis de la relación precio/rendimiento de los sustitutos en relación con los productos del sector.
- Análisis de los costos de conversión implicados con la aprobación de la sustitución del producto.
- Propensión de los compradores a cambiar de producto.
- Predicción de la evolución de la relación precio / rendimiento para determinar si la sustitución mejora su posición.

### **2.5.5. Rivalidad entre los competidores**

Si la rivalidad es intensa, reduce los precios o disminuye las ganancias al aumentar el costo para estar a la par de la competencia. Las empresas compiten por el valor que crean. La rivalidad tiende a ser especialmente feroz si los competidores son numerosos o son aproximadamente iguales en tamaño y posición de mercado, el crecimiento de la industria es lento, hay altos costos fijos, si se crean incentivos para la reducción de precios, barreras de salida altas o si los rivales están altamente comprometidos con el negocio.

Por lo tanto, la ventaja competitiva se genera y se mantiene viva gracias a procesos altamente localizados (Porter, 1994), que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

¿Cuántos rivales tienes? ¿Quiénes son y cómo se compara la calidad de sus productos y servicios con los suyos? Donde la rivalidad es intensa, las empresas pueden atraer clientes con recortes de precios agresivos y campañas de marketing de alto impacto. Además, en mercados con muchos rivales, sus proveedores y compradores pueden ir a otro lado si sienten que no están obteniendo un buen trato de usted. Por otro lado, donde la rivalidad competitiva es mínima y nadie más está haciendo lo que tú haces, entonces es probable que tengas una fuerza tremenda y ganancias saludables.

- Los determinantes de la rivalidad son:
- Crecimiento de la industria
- Costos fijos (de almacenamiento)/valor agregado
- Exceso intermitente de capacidad
- Diferencias de productos
- Identidad de marca
- Costos cambiantes
- Concentración y equilibrio
- Complejidad informativa
- Diversidad de competidores
- Intereses corporativos
- Barreras contra la salida

Para la identificación de las oportunidades y amenazas se debe evaluar cada uno de las variables que se seleccionaron del macroambiente y el microambiente, a partir de la Matriz de Factores Externo, EFE.

A partir de los siguientes pasos, descritos en el procedimiento de David (2013), se construye la matriz EFE:

1. A cada variable del macroambiente y microambiente se le asigna una ponderación de relevancia que tiene en el sector entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante). La suma de las ponderaciones de oportunidades y amenaza debe sumar 1.0.
2. Se asigna a cada variable una calificación de 1 a 4 para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicha variable. cuatro (4) corresponde a que la respuesta es excelente y uno (1) a que la respuesta es deficiente.
3. Se calcula la puntuación ponderada
4. Se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la empresa.

Asimismo, para David (2013) el puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera eficiente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector, asimismo un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. El valor ponderado total promedio es de 2.5, un valor inferior a este indica que la empresa se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Una vez evaluado el análisis del entorno, se evalúa el análisis interno, en el cual se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa en sus áreas funcionales: de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, administración de información. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas, las cuales se identifican con las herramientas anteriores, y una clara declaración de



misión proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias.

Por medio de la matriz EFI se puede evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas de la empresa. La construcción de la matriz EFI se construye a través de los siguientes pasos, enmarcados en el modelo de David (2013):

1. Se elabora una lista con los factores internos claves partir del análisis interno. Estos factores resultan de la identificación de los más relevantes por medio de una encuesta a los empleados.
2. Se asigna a cada factor una ponderación entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante).

La ponderación referencia la relevancia que tiene ese factor en el alcance de objetivos de la empresa. Las ponderaciones más altas se conceden a factores que se consideran más influyentes en el desempeño de la organización. La suma de las ponderaciones debe ser 1,0.

3. Se asigna a cada factor interno clave una calificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza importante (4) para la empresa.
4. Se calcula la puntuación ponderada
5. Se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la empresa. Puntuaciones ponderadas totales inferiores a 2,5 son características de empresas con grandes debilidades internas. Por encima de 2,5 indican una posición interna fuerte.

A partir de los resultados arrojados en el análisis interno y externo de la empresa, se generan, evalúan y seleccionan las estrategias a implementar.

David (2013) hace énfasis en que el proceso de identificar y evaluación de estrategias alternativas debe involucrar a los directivos y empleados que participaron en la declaración de visión, misión, análisis externo e interno. Resalta el mismo autor que el proceso es una oportunidad para que tanto directivos como empleados entiendan qué está haciendo la empresa y porqué.

David (2013) plantea un modelo de formulación de estrategias que puede aplicarse a organizaciones de todo tamaño y tipo, el cual permite ayudar a identificar, evaluar y elegir estrategias. El modelo comprende tres etapas, la primera denominada etapa de los insumos, en la cual se reúne toda la información básica necesaria para formular estrategias. La segunda etapa denominada de adecuación se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave tanto internos como externos. Para el desarrollo de esta etapa se utiliza la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). La tercera etapa o etapa de decisión se lleva a cabo con la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

## **2.6. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)**

Como herramientas de diagnóstico se encuentra la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). Con ésta se busca realizar un análisis detallado de los factores que afectan de manera positiva y negativa al sistema organizacional, y en el que se busca realizar comparaciones en las que se puedan plantear estrategias alternativas factibles, las cuales serán categorizadas y priorizadas posteriormente. (Salazar, 2005). Las fortalezas y debilidades son internas a la organización, mientras que las oportunidades y amenazas son de origen externo.

Las fortalezas y oportunidades son útiles para la estrategia de su organización, y las debilidades y amenazas son perjudiciales para la estrategia de la organización.

Los usuarios del análisis DOFA pueden, por lo tanto, usar las dos primeras secciones (Fortalezas y Debilidades) para ayudarles a identificar todos los factores internos. Las dos últimas secciones (Oportunidades y Amenazas) se utilizarán para identificar todos los factores externos.

Una vez que haya identificado los factores, a partir de las herramientas anteriormente vistas, se consolide los resultados en una matriz DOFA de cuatro casillas, para desarrollar estrategias a corto y largo plazo para su negocio. Después de todo, el verdadero valor de este ejercicio es utilizar los resultados para maximizar las influencias positivas del negocio y minimizar las negativas.

Relacione las fortalezas que identificó y luego encuentre formas de usar esas fortalezas para maximizar las oportunidades (estas son estrategias de fortaleza-oportunidad). Luego, observe cómo se pueden usar esas mismas fortalezas para minimizar las amenazas que identificó (estas son estrategias de fortaleza y amenazas). Continuando con este proceso, use las oportunidades que identificó para desarrollar estrategias que minimicen las debilidades (estrategias de debilidad-oportunidad) o evite las amenazas (estrategias de debilidad-amenazas). De esta manera se obtiene una lluvia de idea de las posibles estrategias a implementar. A partir de la siguiente herramienta, se seleccionaran las estrategias más atractivas.

## **2.7. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)**

Según David (2013), la matriz MCPE es una técnica que permite determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas, es decir, indica objetivamente las mejores

estrategias alternativas. La matriz determina la relación de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados.

La matriz MCPE consta de los elementos: factores clave internos y externos y sus respectivas ponderaciones, estrategias alternativas, puntaje de atractivo (PA), calificación de atractivo (CA), calificación total de atractivo (CTA). La característica de atractivo se define como el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza.

La matriz MCPE se desarrolla en seis pasos (David, 2013):

1. Hacer una lista de los factores clave o de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave. Esta información debe provenir de las matrices EFE y EFI. Estos factores se ubican en la columna izquierda de la MCPE.
2. Asignar una ponderación a cada uno de los factores de acuerdo a las matrices EFE y EFI. Se consignan en una columna a la derecha de los factores clave de la matriz MCPE.
3. Registrar las estrategias alternativas en la fila superior de la matriz MCPE provenientes de la matriz DOFA (creada en la etapa de adecuación). Agrupe estas estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.
4. Determinar el puntaje de atractivo (PA). Se examina cada factor externo o interno con la pregunta: “¿este factor afecta la elección de cada una de las estrategias realizada?”. Si es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. El rango del puntaje de atractivo es 1=no atractivo, hasta un valor máximo que coincide con el número de estrategias del conjunto que se analiza, y cuyo valor

significa=altamente atractivo. Se recomienda trabajar fila por fila. Si es negativa, es decir, el factor no afecta la elección específica de una estrategia determinada, no se asigne puntaje.

5. Calcular la calificación del atractivo (CA). Es el resultado de multiplicar las ponderaciones por el puntaje de atractivo (PA) de cada fila. La calificación de atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa considerando el impacto del factor clave.
6. Obtener la calificación total del atractivo (CTA). Sumar las calificaciones de atractivo (CA) de cada columna de estrategia de la MCPE. Indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos.

## **2.8. BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

Con ayuda de las perspectivas del Balanced Scorecard se traduce las estrategias anteriormente definidas y la misión en un conjunto de medidas de las acciones, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan & Norton, 1996). David (2013) sostiene que el BSC es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias. En sus inicios el BSC era utilizado como un sistema de evaluación del desempeño de indicadores financieros, que posteriormente evolucionó y se utilizó para comunicar y alinear las organizaciones con las estrategias (Kaplan & Norton, 1996).

Kaplan y Norton (1996) argumentan que el BSC es un sistema de gestión estratégica de largo plazo que es utilizado por las empresas para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica
5. Identificar los proyectos más importantes en lo que la organización debe centrar su atención y recursos.

Los autores anteriormente mencionados, proponen efectuar un seguimiento a las estrategias planteadas en la compañía desde cuatro perspectivas importantes dentro de la organización: financiera, crecimiento y aprendizaje, cliente y procesos internos. Cada una de estas perspectivas son medidas en temas estratégicos, es decir en categorías, para evaluar el desempeño de los planes estratégicos y la gestión realizada por el equipo responsable de la metodología en la organización. A continuación, se exponen los temas estratégicos de cada de una de las cuatro perspectivas tratadas en marco de la metodología del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996).

### **2.8.1. Perspectiva financiera**

El cuadro de mando integral utiliza indicadores que relaciona el rendimiento financiero de la organización, como lo son la utilidad operativa, el valor económico agregado (EVA por sus siglas en inglés), rentabilidad del capital invertido, entre otros aspectos. Adicionalmente existen otros indicadores financieros que son incluidos dentro de las opciones a tener en cuenta para ser medibles dentro de la gestión de la organización durante la aplicación del cuadro de mando integral tales como la generación de flujo de caja y la rapidez de crecimiento de las ventas. Referente a los temas estratégicos, la metodología del Balanced Scorecard, la perspectiva financiera desde tres ejes: crecimiento de ingresos, mejoramiento de la productividad relacionado con la reducción de costos y la utilización de los activos.

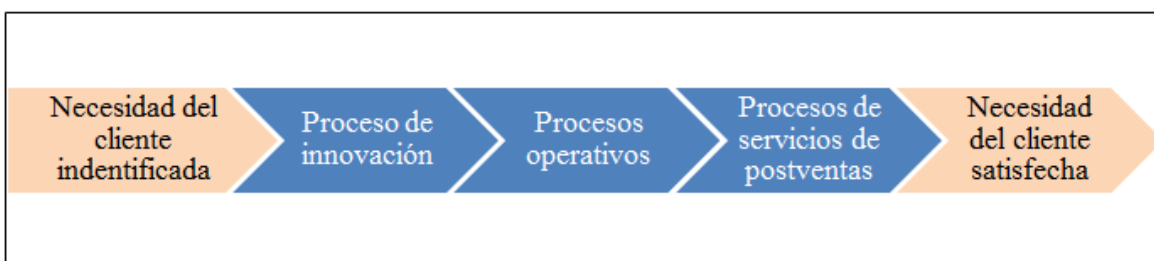
### 2.8.2. Perspectiva de los clientes

Para la presente perspectiva, el cuadro de mando integral tiene en cuenta indicadores relacionados con el mercado en el que se encuentra compitiendo la organización. Estos ejes en los que principalmente se dividen los indicadores son:

- La participación en el mercado.
- Adquisición de nuevos clientes.
- Retención de clientes.
- Satisfacción de los clientes.
- Retorno de los clientes.

### 2.8.3. Perspectiva de los procesos internos del negocio

Para esta perspectiva, se debe revisar los procesos internos críticos a mejorar y estos deberán tener relación con dos aspectos importantes como lo son brindar una propuesta de valor que sea atractiva y que a su vez retenga los clientes del mercado objetivo y satisfacer las expectativas de los accionistas, especialmente sobre el rendimiento financiero. Los procesos que se tienen en cuenta dentro de la presente perspectiva deberán estar enmarcados en la cadena de valor propuesta por Kaplan y Norton mostrados en la figura 7.



*Figura 7. Cadena de valor propuesta para los procesos internos en el marco de la metodología de Balanced Scorecard.*

Fuente: Kaplan, R. & Norte, D., The Balanced Scorecard, Traslating Strategy into Action. Estados

Unidos; Harvard Business Review Press, 1996.

#### **2.8.4. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

Con la presente perspectiva, se deberá identificar la infraestructura que se tiene que generar para que exista un crecimiento a largo plazo. Este crecimiento tiene tres fuentes para ser que se efectúe el crecimiento deseado: los recursos humanos, los sistemas empleados y los procesos organizacionales.

Por su parte, el Strategy Management Group – Balances Scorecard Institute menciona que el cuadro de mando integral (BSC) conecta los puntos entre los elementos de la estrategia general como la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las áreas de enfoque estratégico (temas, resultados y / o metas), medidas (o indicadores de rendimiento clave, o KPI, que realizan un seguimiento del rendimiento estratégico), objetivos (nuestro nivel deseado de rendimiento) e iniciativas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos) como lo muestra la figura 8.





Figura 8. Conexión del BSC entre varios elementos en el sistema de gestión estratégica.

Fuente: Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company. (n.d.)

Los objetivos estratégicos son las actividades de mejora continua que debemos hacer para implementar la estrategia. Las acciones que tome su organización deberían ayudarlo a lograr sus objetivos estratégicos. Los ejemplos pueden incluir: aumentar los ingresos, mejorar la experiencia del cliente o de los interesados, o mejorar la rentabilidad de nuestros programas.

Para cada objetivo al menos una medida o indicador debe ser identificado y rastreado a lo largo del tiempo. Los indicadores indican progreso hacia un resultado deseable, supervisan la implementación y la efectividad de las estrategias de una organización, determinan la brecha entre el desempeño real y el objetivo, y determinan la eficacia de la organización y la eficiencia operativa.

Mencionan que los buenos indicadores:

- Proporcionan una forma objetiva de ver si la estrategia funciona
- Ofrece una comparación que mida el grado de rendimiento que cambia con el tiempo
- Concentre la atención de los empleados en lo que más le importa al éxito
- Permitir la medición de los logros, no solo del trabajo que se realiza
- Proporcionar un lenguaje común para la comunicación
- Ayuda a reducir la incertidumbre intangible

Así mismo, hacen referencia que elegir los objetivos estratégicos es más arte que ciencia, es una de esas cosas que no se puede subcontratar a un consultor para que lo haga por su cuenta. Las personas que conocen los detalles más íntimos de la organización son muy importantes aquí. Afortunadamente, mencionan algunas pautas útiles. Cada organización tendrá diferentes objetivos estratégicos, pero todos los buenos objetivos estratégicos se parecen de varias maneras.

- Comienza con un verbo: todos los objetivos estratégicos deben comenzar con una palabra de acción. Mejorar, Reducir, Aumentar, Optimizar, Maximizar, Minimizar. Todas buenas palabras que implican hacer algo.
- Procesable: no sirve de nada concentrarse en algo que no puede afectar. Por ejemplo, una tasa de interés federal más baja puede ayudar a su empresa, pero no es algo que pueda controlar. Si no es procesable, se debe mantener fuera de su cuadro de mando integral.
- Interminable: no se trata de eventos únicos o fechas límite. Se trata de una mejora constante. Es "Mejorar el porcentaje de victorias", no "Ganar el mundial 2018".
- Medible: algunas cosas son demasiado difíciles de cuantificar. Estas cosas son malos candidatos para los objetivos estratégicos. Si no puede hacer una encuesta de

reconocimiento de marca, no elija "Mejorar el reconocimiento de marca" como un objetivo estratégico.

Una vez definidos los objetivos, continúa los indicadores. Cada objetivo estratégico debe tener una o dos mediciones para determinar cómo se está desempeñando. Estas medidas necesitan metas y deben medirse de manera regular. Por ejemplo, si un objetivo estratégico fuera "Incrementar adquisiciones", una buena medida podría ser "Número de nuevas adquisiciones". Si el objetivo estratégico fuera "Aumentar la experiencia del empleado", una buena medida podría ser "Horas totales de capacitación departamental".

## **2.9. CONCLUSIONES**

El direccionamiento estratégica es un proceso de gestión organizacional que se utiliza para analizar su situación actual, establecer prioridades y concentrar los recursos y la energía para lograr y mantener la ventaja competitiva de una organización. Para la alineación estratégica se aplicará herramientas del direccionamiento estratégico articuladas con la misión, estrategias y objetivos actuales del Holding. A partir de la revisión bibliográfica anterior se han identificado autores reconocidos que plantean modelos a seguir para diseñar el direccionamiento estratégico. A partir de la comparación de la tabla 1 se concluye que el modelo que mejor se adapta a las necesidades de este proyecto es el modelo es el de Fred R. David, quien plantea metodologías y herramientas con un orden específico y detallado, las cuales permitirán identificar el estado actual de la empresa tanto interna como externamente, y de esta manera definir unas estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas, y mitigar las amenazas y debilidades.

En el presente trabajo se tomará de referencia solo las siguientes etapas y herramientas:

1. Identificar estrategias existentes, visión, misión y valores de Grupo Argos para alinear con éste el direccionamiento estratégico a desarrollar de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano.
2. Identificar oportunidades y amenazas externas de la empresa.
3. Elaborar una Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE).
4. Identificar oportunidades y amenazas internas de la empresa.
5. Elaborar una Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI).
6. Preparar una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y una Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).
7. Propuesta de medición y evaluación de rendimiento con la herramienta del Balance Scorecard.
8. Especificar la manera de implantar las recomendaciones con el plan de implementación.

En la figura 5 se presenta con mayor detalle estas etapas y la relación entre las herramientas.

### **3. CAPÍTULO. DESARROLLO DEL PROYECTO**

La planificación estratégica implica considerar los posibles factores internos y externos en la organización y luego trazar un enfoque para enfrentarlos. Hay una serie de herramientas que se usan para evaluar el estado de la empresa, identificar por fallas y aspectos por mejorar. De igual forma es indispensable establecer la dinámica del entorno de la empresa, conocer sus riesgos y ventajas. Una vez conocida las características internas y externas de la empresa, se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De esta manera, con ayuda de la misión de la empresa y los objetivos de las directivas, se plantean unas estrategias enfocadas a cumplirlos.

Las estrategias no servirían de nada si no atacan los factores relevantes de la dinámica actual de la empresa. Es por ello que se debe realizar previamente un diagnóstico, análisis interno y externo de la organización.

Como lo que no se mide no se controla, estas estrategias deben controlarse por medio de indicadores de seguimiento. Los cuales deben ser evaluados con un punto de referencia, meta.

El éxito de un plan de alineación estratégica consiste mayormente en involucrar a los empleados. Su participación dinámica permite tener en cuenta diferentes puntos de vista y alternativas, adicionalmente al ser tenidos en cuenta se sentirán motivados al cumplimiento del plan generado.

A continuación se desarrollará el diagnóstico, análisis interno y externo, diseño de las estrategias y su evaluación. Este desarrollo se realiza con ayuda de un grupo de apoyo, conformado por 9 empleados de diferentes áreas de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos.

### **3.1. DIAGNOSTICO, ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

#### **3.1.1. Información de la Empresa**

El negocio de desarrollo urbano pertenece a las inversiones de portafolio del Grupo Argos y éste tiene más de 40 años de historia en Barranquilla como un referente en la expansión urbana de la ciudad. La compañía entró para articular el desarrollo poco ordenado y estético que había predominado en la ciudad posterior al boom de los años 30's, 40's y 50's gracias a la influencia de la urbanizadora de Karl C. Parrish. Lo anterior conllevó a una expansión desordenada y desarticulada en la responsabilidad de suministrar el equipamiento necesario. Lo anterior, fue tomado como punto de partida para el desarrollo que, en ese entonces Urbanizadora Villa Santos S.A. (URVISA), quiso proponer como valor agregado en los predios que fueron parte de los procesos de explotación de su casa matriz Cementos del Caribe. Para lograr dicho cometido Urvisa, en conjunto con la Oficina de Planeación del Distrito de Barranquilla, pactó la administración de las 1.300 hectáreas en la zona adyacente a la ciudad existente. En este punto, Urvisa cambia la manera en cómo se viene gestando el desarrollo urbano en Barranquilla, cambiando la concepción de urbanizar de pocas manzanas, a una infraestructura a gran escala. En resumen, Urvisa ofrecía un urbanismo responsable y sostenible con la ciudad y que al tiempo modificaba la estructura de ésta como hoy día la conocemos.

Los proyectos pioneros de esta visión de ciudad fueron las primeras etapas de Villa Carolina, Miramar y Paseo de la Castellana. Durante años, la compañía siguió creciendo en cuanto a ingresos y proyectos de desarrollo urbano en la ciudad, logrando a estar incluido en el puesto 149 de las empresas con más ventas en la región Caribe en el 2008 con unos ingresos de más de 34 mil millones de pesos (aproximadamente 48,5 mil millones de hoy).

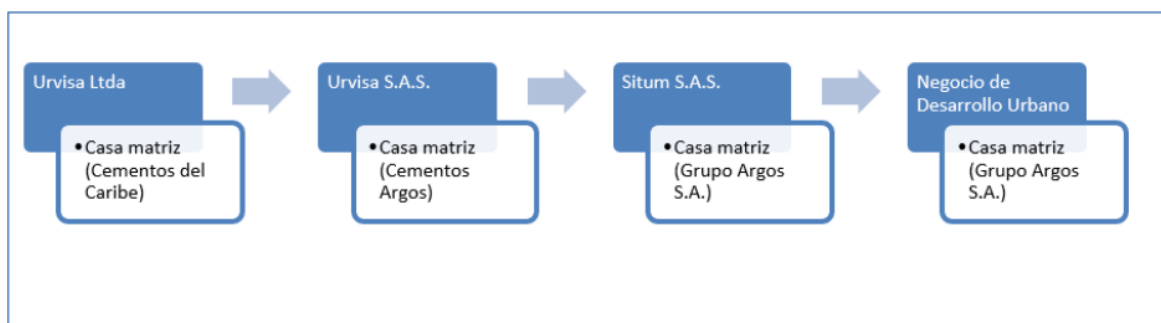
Desde 2009 y hasta 2013 Urvisa formó parte de las unidades estratégicas de negocio de Cementos Argos S.A., partiendo del hecho que los terrenos utilizados para el desarrollo urbano se ubicaban en la zona de influencia de las canteras de explotación de piedra caliza en Barranquilla, fincas pertenecientes al extinto grupo empresarial de Cementos Caribe en el Magdalena y Cesar y de la gran extensión de tierra que, hasta hoy día, posee en la Isla de Barú, en el departamento de Bolívar. Durante esta época se siguieron ejecutando proyectos al norte de la ciudad de Barranquilla.

A partir del 2013, Cementos Argos realiza el proceso de escisión por el cual los activos de Urvisa Ltda son cedidos a la nueva filial inmobiliaria de Grupo Argos, Situm S.A.S., en este proceso, se incorpora la renta inmobiliaria al negocio de desarrollo urbano por la cual el negocio se divide en dos corrientes o negocios cuya naturaleza se diferencian una de la otra. Lo anterior ocurrió durante el periodo de presidencia anterior del Grupo Argos, ya que posteriormente se realizó el cambio de presidencia en el 2016, aconteciendo el último cambio fundamental en el negocio, el cual consistió en realizar la fusión de la filial Situm S.A.S., para ser luego incorporada como una unidad estratégica de negocio. Esta transformación está resumida en la figura 9.

En conclusión, el negocio de desarrollo urbano ha dependido toda su historia de una casa matriz quien realiza el respaldo de todas las inversiones a realizarse, lo cual es un factor determinante en el presente análisis ya que no existe una completa autonomía en las decisiones del negocio que, hoy en día, depende de miembros de la alta dirección del Grupo Argos y del comité estratégico del holding. Cabe destacar de este resumen, que el periodo comprendido desde la fundación, hasta el 2008, se lograron importantes logros financieros y técnicos, en los que se encontró la esencia del negocio y se logró la consolidación de la compañía como el líder



del sector en cuanto empresas de desarrollo urbano al nivel ciudad (Diario La República, 2008).



*Figura 9. Transformación de casas matrices del Negocio de Desarrollo Urbano.*

Fuente: Elaboración propia

Otra conclusión que se obtiene de lo anteriormente mencionado es que, el negocio se concibió desde la casa matriz, lo cual significó que las decisiones se tomaran desde los órganos rectores del holding, provocando que no existiera un direccionamiento estratégico propio y, por el contrario, su estrategia se ajustó con la de la casa matriz a la que pertenecía.

### **Estrategia actual de Grupo Argos**

Como holding de inversiones en infraestructura, posee una estrategia definida, la cual se basa en negocios sostenibles y con alto compromiso y retorno de inversión por encima del costo del capital para los accionistas. La estrategia del holding viene dada por cuatro ejes fundamentales, mostrados en la figura 10, propios de una compañía gestora de activos:

1. Crecimiento estratégico, selectivo y rentable.
2. Simplificación y focalización de los negocios estratégicos.
3. Sinergia entre las filiales para maximizar su valor.
4. Eficiencia operacional.



*Figura 10. Esquema de la estrategia del Grupo Argos como holding.*

Fuente: Reporte Integrado 2017.

El primero se basa en la fusión, adquisición y desinversión de compañías y activos que sean considerados como estratégicos para la compañía, lo anterior con el fin de generar valor mediante una herramienta importante como lo es la reasignación de capital, es decir, la transferencia y/o adquisición de activos entre una compañía y otra.

La simplificación y focalización de los negocios estratégicos va encaminada en disminuir la ramificación estructural de activos de cada empresa del holding, es decir, volver los negocios más simples, desinvirtiendo cuando lo sea necesario.

La sinergia entre filiales es lograda mediante la simultaneidad entre distinto procesos en cada

una de las empresas, mediante la creación de filiales dedicadas a enfocarse en actividades que no son parte del core business del Grupo.

Por último, Grupo Argos tiene como estrategia, la disminución de los ciclos de inversión, el mejoramiento de las actividades de las filiales estratégicas y el mejoramiento de indicadores de salud financiera de los negocios como, por ejemplo, el nivel de endeudamiento de los mismos. Para así maximizar el portafolio de inversión que es administrado por el Grupo Argos, mediante el crecimiento continuo de los activos y el aumento de la rentabilidad, medida como un incremento del valor para los accionistas, quienes son los clientes finales del holding.

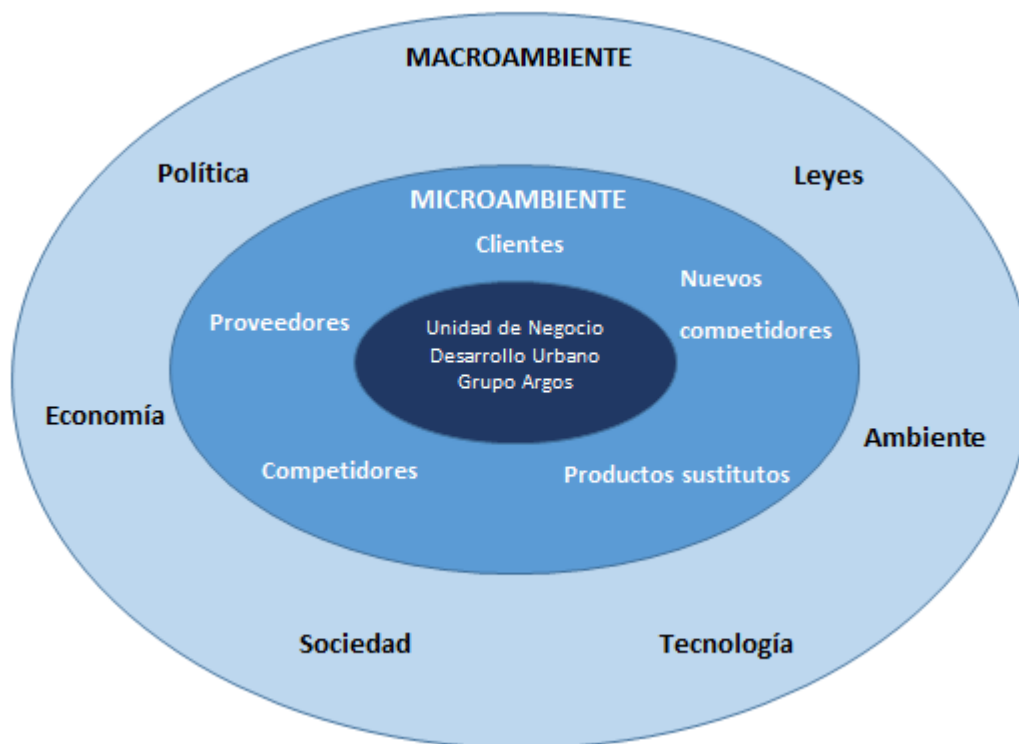
Cabe destacar que todo lo anterior se realiza mediante la aplicación del concepto de sostenibilidad (crecimiento económico, responsabilidad social y conciencia ambiental).

Se deberá realizar un análisis para incluir cada punto aplicado a la estrategia del negocio de desarrollo urbano. También se debe tener en cuenta lo correspondiente a la sostenibilidad, el cual es un insumo importante en la construcción de la estrategia corporativa. Además es importante incluir los futuros elementos de la cultura corporativa, la cual también debe estar alineada con la del grupo empresarial.

### **3.1.2. Identificación de las oportunidades y amenazas externas**

Para establecer las oportunidades y amenazas externas es necesario hacer un análisis del macroambiente y un análisis del sector, microambiente, en el que trabaja la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos en cada uno de los factores que se muestra en la figura 11. Se distinguen dos dimensiones del entorno externo que permite evaluar la estrategia organizacional, el macroambiente y el microambiente o sector. En el macroambiente la

organización ejerce una influencia limitada, pero en el microambiente la organización es un participante y está sujeta a su influencia.



*Figura 11. Elementos del Macroambiente y el microambiente*

Fuente: Elaboración propia

Así como lo referencia Thompson, el diagnóstico estratégico externo se ocupa de estudiar los diversos factores y fuerzas del entorno externo, las relaciones existentes a lo largo del tiempo y sus efectos reales y potenciales en la organización. (Thompson et al., 2012).

Para el análisis del macroambiente se utiliza la metodología PESTEL y para el análisis del sector el uso de las 5 fuerzas de Porter.

### ***3.1.2.1. Análisis del macroambiente***

Existen muchos factores macroambientales que afectan la planificación estratégica: nuevas leyes, cambios impositivos, barreras comerciales, cambio demográfico. Los factores macroambientales incluyen todos los factores que influyen en una organización, pero están fuera de su control directo y tienden a tener un impacto a largo plazo.

Al comprender estos entornos externos, las organizaciones pueden maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas a la organización.

Para identificar las variables del análisis de PESTEL se realizó un trabajo grupal entre los autores del presente documento donde se respondieron a estas 6 preguntas clave, para así generar una lluvia de ideas de cada factor:

Político: ¿Cuáles son los factores políticos que pueden afectar el negocio?

Legal: ¿qué legislación actual e inminente afectará el negocio?

Económico: ¿Cuáles son los factores económicos que afectarán el negocio?

Sociológico: ¿qué aspectos culturales pueden afectar el negocio?

Tecnológico: ¿qué cambios tecnológicos pueden afectar el negocio?

Medio ambiente: ¿Cuáles son las consideraciones ambientales que pueden afectar el negocio?

Adicionalmente se tuvo como referencia el listado de variables más importantes según Thomas del Marmol. Para igualar proporciones se decidió unir el factor político y legal ya que había pocas variables identificadas de cada uno.

En la tabla 2 se listan las variables identificadas.

Tabla 2  
Variables del Macroambiente

Variables	Variables	Variables	Variables	Variables
Políticos - Legales	Económicas	Socioculturales	Tecnológicas	Ambientales
•Normativa y protección medioambiental.	• <i>Crecimiento económico.</i>	•Distribución de la renta.	•Incremento en sistemas de pago.	•Reducción de huella de carbono.
•Políticas fiscales.	•Tipos de interés y políticas monetarias.	•Demografía.	•Sistema de salvaguardar datos personales e intimidad usuaria.	•Políticas de mejora de la eficiencia energética.
•Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste.	•Gasto público.	•Movilidad laboral y social.	•Seguridad de transacciones.	•Residuos generados por el sector.
•Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores.	•Desempleo.	•Cambios en el estilo de vida.	•Inversión en I + D de los países.	•Preocupación por la contaminación y el cambio climático.
•Legislación en materia de empleo.	•Tributación.	•Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio.	•La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación	
•Organización y actitud de la Administración.	•Flujo de capital inversor hacia países en desarrollo.			
•Estabilidad política	•Crecimiento de economías emergentes			

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta estas variables, se procede a determinar el impacto de cada variable sobre la empresa y la probabilidad de ocurrencia en el futuro en una escala de 1 a 3, en donde 1 significa poco probable, 2 significa medianamente probable y 3 significa altamente probable. A

partir de la ponderación de estos dos indicadores se calcula el nivel de prioridad del factor para la empresa, es decir, la relevancia del factor externo sobre la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano del Grupo Argos.

Los factores que resulten con prioridades de 1 y 2, son de bajo impacto, las de 3 y 4 son de medio impacto, y las de 6 y 9 son de alto impacto.

El taller 2 , ver Anexo 2, fue resuelto en una sesión de trabajo con 9 personas de la empresa, pertenecientes a diferentes áreas como la Coordinación Financiera de Proyectos, Coordinación de Gestión Urbanística, Coordinación de compras, Coordinación de Bienes e Inmuebles, Coordinación de proyectos, entre otros. A este grupo de personas se les llamará grupo de apoyo.

Se explicó al grupo de apoyo el significado de cada una de variables listadas en el taller, y de manera individual cada uno de los participantes en la sesión evaluó el impacto y la probabilidad de ocurrencia de éstas. Los resultados de cada factor se encuentran en el anexo 3.

Las variables que obtuvieron un nivel de prioridad igual o mayor a 6 se considera que son las variables externas de mayor influencia en la empresa, las cuales deben considerarse como oportunidades y amenazas en el macroentorno del Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos. Estas variables se muestran en la tabla 3.

Tabla 3  
*Variables del macroambiente de mayor influencia en la empresa*

Variables	Factores	Prioridad
Políticos – Legales	Normativa y protección	8
	medioambiental.	
	Políticas fiscales.	8
Económicos	Tributación.	8

Variables	Factores	Prioridad
	Crecimiento económico.	7
	Desempleo.	6
	Flujo de capital inversor hacia países en desarrollo.	6
Socioculturales	Aumento en la Educación	6
Ambientales	Preocupación por la contaminación y el cambio climático.	7
	Residuos generados por el sector.	6

Fuente: Elaboración propia

En la evaluación de resultados se puede apreciar una variación de los valores asignados por cada participante en algunas variables. Entre las variables externas de mayor influencia en la empresa con mayor desviación fue *Flujo de capital inversor hacia países en desarrollo*. Aunque todos consideraron que esta variable es de alto impacto para la empresa, la valoración de la probabilidad de ocurrencia varió. Un poco más de la mitad del grupo de apoyo consideró alta probabilidad de ocurrencia, mientras que el resto baja probabilidad. Se detecta esta variable subjetiva por su alta variación, pero será considerada ya que tiene alto impacto en la empresa.



### **3.1.2.2. *Análisis del sector***

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta importante en la etapa de la alineación estratégica.

Al pensar en cómo le afecta cada fuerza y al identificar la fuerza y la dirección de cada fuerza, se puede evaluar rápidamente la fortaleza de la posición y su capacidad para obtener un beneficio sostenido en la industria. Por lo tanto, el análisis de las cinco fuerzas de Porter ayuda a desarrollar estrategias que ayuden al negocio a ser más competitivos y rentables. En cuanto a las oportunidades, puede fortalecer la posición del negocio en comparación con los otros jugadores para reducir la presión competitiva y generar una ventaja competitiva.

Para el análisis del sector se lleva a cabo los siguientes dos pasos.

1. Identificar los diferentes factores que provocan las presiones competitivas para cada una de las cinco fuerzas:
  - ¿Quiénes son los proveedores?
  - ¿Quiénes son los clientes?
  - ¿Cuáles son los productos sustitutos?
  - ¿Es difícil ingresar a esta industria?
  - ¿Quiénes son los principales competidores en esta industria?
2. En función de los factores identificados, se determina si las presiones son fuertes, moderadas o débiles.

Según Hill y Jones (2009), en la estructura de Porter una fuerza competitiva fuerte puede considerarse como una amenaza porque afecta negativamente las ganancias y una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una empresa obtener más ganancias. El análisis de las cinco fuerzas

permitirá reconocer la forma en que los cambios de esas fuerzas dan origen a oportunidades y amenazas y formular respuestas estratégicas apropiadas que puedan influir en su desempeño competitivo.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son (Porter 1982):

- Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

De acuerdo con lo anterior, se realizó un trabajo grupal entre los autores del presente documento donde se identificaron las variables de Porter a partir la descripción dada por el Instituto de Estrategia y Competitividad de Harvard Business School, estas variables fueron validadas por el grupo de apoyo.

De acuerdo con lo anterior, se realizó un trabajo grupal entre los autores del presente documento donde se identificaron las variables de Porter según la pertinencia del sector, a partir la descripción dada por el Instituto de Estrategia y Competitividad de Harvard Business School. Una vez identificada las variables se estableció sus dos posibilidades de ocurrencia organizadas según el aporte en el aumento o disminución de las fuerzas de Porter, de tal manera que la opción a la izquierda aporta una intensidad baja al factor y la opción de la derecha una intensidad alta al

factor. Por ejemplo, cuando la variable “saturación del mercado” es alta, implica una amenaza baja a que entren posibles competidores potenciales, ya que el mercado tiene mucha oferta y no es atractivo para las nuevas empresas. Pero si la saturación del mercado es baja, da la oportunidad que aparezcan nuevos competidores para suplir las necesidades del mercado faltante generando una amenaza alta.

Entonces las opciones para la evaluación de la variable se organiza así, Alta a la izquierda (resulta en baja intensidad de la amenaza), Baja a la derecha (resulta en alta intensidad de la amenaza), ver tabla 4.

Tabla 4

*Ejemplo de los criterios para la evaluación de las variables de las 5 fuerzas de Porter.*

<b>AMENAZA DE QUE ENTREN COMPETIDORES POTENCIALES</b>	Intensidad	Intensidad
	Baja	Alta
Saturación del mercado	Alta	Baja

Fuente: Elaboración propia

Esta explicación junto con la descripción dada por el Instituto de Estrategia y Competitividad de Harvard Business School fue validada con el grupo de apoyo para responder individualmente el taller número 3, ver anexo 4.

En la tabla 5 se describen los variables a evaluar, en el contexto de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano de Grupos Argos, de cada una de las cinco fuerzas.

Tabla 5  
*Criterios para la calificación de las variables del sector.*

<b>AMENAZA DE QUE ENTREN COMPETIDORES</b>	Intensidad	Intensidad
<b>POTENCIALES</b>	Baja	Alta
Economías de Escala	Alta	Pequeña
Curva de Experiencia	Difícil	Fácil
Costos asociados al cambiar de proveedor	Altos	Bajos
Requisitos de Capital	Altos	Bajos
Saturación del mercado	Alto	Baja
Acceso a insumos	Bajo	Alto
Acceso a canales de Distribución	Bajo	Alto
Innovación en marketing	Mucha	Poca
Barreras Gubernamentales	Muchas	Pocas
Identificación de Marca	Alta	Poca
Rentabilidad relativa	Baja	Alta
<b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	Intensidad	Intensidad
	Baja	Alta
Disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos	Baja	Alta
Factores que motivan la sustitución	Pocos	Muchos
Precios relativos entre el producto ofrecido y el sustituto	Bajo	Alto
Costos de cambio por el cliente	Alto	Bajo
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	Bajo	Alto
Propensión de clientes al cambio	Bajo	Alto
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES</b>	Intensidad	Intensidad
	Baja	Alta
Concentración de clientes	Alto	Bajo
Volumen de compra	Bajo	Alto

Costos de cambio	Altos	Bajos
Integración hacia atrás	Bajo	Alto
Utilidades del cliente	Alta	Baja
Necesidad del producto para el cliente	Baja	Alta
Disponibilidad de sustitutos	Baja	Alta
Identificación de marca	Alta	Baja
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>	Intensidad	Intensidad
	Baja	Alta
Concentración de proveedores	Alto	Bajo
Diferenciación de insumos	Bajo	Alto
Disponibilidad de insumos sustitutos	Alto	Bajo
Integración del proveedor hacia adelante	Bajo	Alto
Impacto de producto del proveedor en el desempeño del cliente	Bajo	Alto
Costos de cambio de proveedor	Bajo	Alto
Importancia del sector para el proveedor	Alto	Bajo
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	Intensidad	Intensidad
	Baja	Alta
Concentración de competidores	Bajo	Alto
Existencia de competidores líderes	Nulo	Algunos
Costos fijos elevados	Bajos	Altos
Diferenciación entre los productos	Alta	Baja
Especialización de activos	Bajos	Altos
Crecimiento de la Demanda	Alta	Baja
Grado de cubrimiento del mercado	Bajo	Alto
Barreras Emocionales	Bajas	Altas

Fuente: Elaboración propia

El taller 3 fue resuelto por el grupo de apoyo. Ellos evaluaron el nivel de intensidad de ocurrencia de cada una de variables. Los resultados promedio se encuentran en el anexo 5.

El análisis de las cinco fuerzas es esencial para anticipar y explotar el cambio estructural de la industria. Las variables con puntuación medio alta y alta son las de mayor impacto en la evaluación del sector y serán tomadas en cuenta para las Matriz de Factores Externos.

En la tabla 6 se listan las variables que aportan a que las amenazas, los poderes y rivalidades sean media alta y alta.

*Tabla 6*  
*Variables seleccionadas del análisis del sector.*

Factores estratégicos		Nivel de intensidad de ocurrencia en el sector					
AMENAZA DE QUE ENTREN COMPETIDORES POTENCIALES	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Saturación del mercado	Alto				X		Baja
Acceso a insumos	Bajo				X		Alto
Acceso a canales de Distribución	Bajo				X		Alto
Rentabilidad relativa	Baja				X		Alta
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos	Baja				X		Alta
Factores que motivan la sustitución	Pocos					X	Muchos
Precios relativos entre el producto ofrecido y el sustituto	Bajo				X		Alto
Propensión de clientes al cambio	Bajo				X		Alto

PODER DE NEGOCIACIÓN								
DE CLIENTES		Baja	1	2	3	4	5	Alta
Volumen de compra	Bajo					X		Alto
Necesidad del producto para el cliente	Baja						X	Alta
PODER DE NEGOCIACIÓN								
DE PROVEEDORES		Bajo	1	2	3	4	5	Alto
Concentración de proveedores	Alto						X	Bajo
Diferenciación de insumos	Bajo						X	Alto
Impacto de producto del proveedor en el desempeño del cliente	Bajo					X		Alto
RIVALIDAD ENTRE								
COMPETIDORES			1	2	3	4	5	
Concentración de competidores	Bajo					X		Alto
Existencia de competidores líderes	Nulo						X	Algunos
Costos fijos elevados	Bajos					X		Altos
Especialización de activos	Bajos					X		Altos
Crecimiento de la Demanda	Alta						X	Baja
Barreras Emocionales	Bajas					X		Altas

En la tabla 7 se resume las intensidades de las fuerzas y amenazas que presenta el sector de la Unidad de Desarrollo Urbano de Grupo Argos.

Tabla 7  
*Resultados de las cinco Fuerzas de Porter*

<b>AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	Promedio	2.8	Media
<b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	Promedio	3.8	Media alta
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES</b>	Promedio	2.5	Media
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>	Promedio	3.4	Media
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	Promedio	4.6	Alta

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, la rivalidad entre los competidores es alta por el bajo crecimiento de la demanda, los altos costos fijos, los activos especializados y las barreras emocionales. La amenaza de productos sustitutos es media alta y las otras tres fuerzas es media. Se debe trabajar en estrategias para las amenazas presentes, aprovechando las oportunidades del sector.

### **3.1.2.3. Oportunidades y Amenazas**

Para la identificación de las oportunidades y amenazas de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano de grupo Argos se debe evaluar cada uno de las variables que se seleccionaron del macroambiente y el microambiente, a partir de la Matriz de Factores Externo, EFE.

Las variables se resumen en la tabla 8.



Tabla 8  
*Variables de macroambiente y microambiente*

Variables del Macroambiente
Normativa y protección medioambiental
Políticas fiscales
Crecimiento económico
Desempleo
Tributación
Flujo de capital inversor hacia países en desarrollo
Aumento en la educación
Residuos generados por el sector
Preocupación por la contaminación y el cambio climático
Variables microambiente
Baja saturación del mercado
Alto acceso a insumos
Acceso a canales de Distribución
Rentabilidad relativa alta
Alta disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos
Factores que motivan la sustitución
Alto precios relativos entre el producto ofrecido y el sustituto
Alto propensión de clientes al cambio
Alto volumen de compra
Alta necesidad del producto para el cliente
Baja concentración de proveedores

---

Alta diferenciación de insumos de proveedores

Impacto de producto del proveedor en el desempeño del cliente

Alta concentración de competidores

Existencia de competidores líderes

Costos fijos elevados

Especialización de activos

Bajo crecimiento de la Demanda

Altas barreras emocionales de la empresa

---

Fuente: Elaboración propia

A partir de los pasos descritos en el procedimiento de David (2013), estas variables se organizan en oportunidades y amenazas. A cada variable se le asigna una ponderación de relevancia que tienen en el sector, entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La suma de las ponderaciones de oportunidades y amenaza debe sumar 1.0. La actividad anteriormente descrita fue realizada por los autores del presente proyecto y validadas por el grupo de apoyo, para así generar el taller número 4, anexo 6.

El taller 4 consiste en evaluar la eficacia de las estrategias actuales de la empresa a cada uno de las variables. El taller fue resuelto por el grupo de apoyo. En la tabla 9 se resume el promedio de las respuestas de los participantes:

Tabla 9  
*Matriz de Factores Externos*

Oportunidades	Relevancia	Calificación	Total
Crecimiento económico y buen manejo de políticas fiscales	0,15	1	0,15
Flujo de capital inversor hacia países en desarrollo	0,10	1	0,10
Baja saturación del mercado	0,15	3	0,45
Alto acceso a insumos y canales de distribución	0,20	3	0,60
Alta rentabilidad relativa	0,20	1	0,20
Impacto del producto en el desempeño del cliente	0,05	3	0,15
Altos volúmenes de compra de los clientes a la empresa	0,15	3	0,45
	<b>1</b>		<b>2,1</b>
Amenazas	Relevancia	Calificación	Total
Entrada en vigencia de barreras gubernamentales medioambientales, residuos generados en el sector, preocupación por la contaminación	0,10	3	0,3
Aumento del desempleo, disminución de la educación	0,05	3	0,15

Amenaza de ingreso de nuevos competidores	0,16	1	0,16
Alta disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos	0,14	1	0,14
Costos fijos elevados	0,20	3	0,6
Especialización de activos	0,05	3	0,15
Bajo crecimiento de la demanda	0,20	2	0,4
Baja concentración de proveedores	0,10	3	0,3
	<b>1</b>		<b>2,2</b>

---

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias actuales de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano son eficaces medianamente a las oportunidades y amenazas presentes. No se está aprovechando en plenitud las oportunidades actuales, como el crecimiento económico, el flujo de capital inversor y la alta rentabilidad relativa del negocio, ni están trabajando en la amenaza de ingreso de nuevos competidores y la alta disponibilidad de productos sustitutos.

### **3.1.3. Determinación de las fortalezas y debilidades**

La identificación de fortalezas y debilidades de la empresa se realiza a partir de la evaluación de las siguientes áreas funcionales: administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. En la metodología definida por David, 2013, se encuentra un cuestionario que permite evaluar la prioridad de diferentes factores en cada una de estas áreas.

Para identificar los factores más importantes para la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano, se resuelve el siguiente cuestionario con el grupo de apoyo. A cada uno de los factores se identifica su existencia o inexistencia en la empresa. Adicionalmente, se les establece una prioridad de 1 a 5, siendo 1, alto impacto, y 5, bajo impacto en la organización. Los elementos a tener en cuenta en la estructuración de fortalezas y debilidades son aquellos que tengan prioridad de 1 a 2, de esos los que se clasifiquen existentes serán fortalezas, y los que se clasifiquen como inexistentes serán debilidad. Los resultados obtenidos se encuentran en el anexo 7.

En la tabla 10 se resume los factores que tuvieron como resultado prioridad de 1 y 2, discriminados en fortaleza o debilidad, según su existencia en la empresa:

Tabla 10

*Fortalezas y debilidades de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano*

<b>Debilidades</b>
Uso de conceptos de la administración estratégica
Estructura (jerarquía) organizacional
Organización eficaz para las ventas
Estrategias eficaces para promociones y publicidad
Equipo comercial con experiencia y la capacitación adecuada
Necesidad de capital a corto plazo
Confiabilidad de los proveedores
Rendimiento financiero
<b>Fortalezas</b>
Establecimiento y socialización de objetivos

---

Planificación eficaz de objetivos gerenciales

Control y remuneración de los colaboradores

Posicionamiento ante competidores

Realización de estudios de mercado

Relación con inversionistas y accionistas

Experiencia y preparación del equipo financiero

Adquisición de tecnologías en computación

---

Fuente: Elaboración propia

Entre estos factores resultaron algunos con clasificación variable sobre la clasificación de la existencia en la empresa, la mitad más uno del grupo de apoyo dijo que sí existía y la mitad menos uno dijo que no. Como por ejemplo, si planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía, si la estructura de la organización apropiada, si la empresa es fuerte (sí) o débil (no) en términos financieros y si la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo. Esto debido a que el grupo de apoyo lo conforman empleados de diferentes departamentos, cada uno de ellos tiene una perspectiva de cumplimiento de dicho factor. Lo que se puede concluir es que estos factores con opiniones diversas deben fortalecerse porque no está unificada la intensidad de aplicación en todos los departamentos.

Con ayuda de la matriz EFI evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas de la empresa. La construcción de la matriz EFI se construye a través de los pasos definidos en el modelo de David (2013).

La construcción de la matriz EFI fue realizó con el grupo de apoyo. A continuación, se

muestra los resultados obtenidos del anterior análisis.

La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa, las mayores ponderaciones se asignan a factores que se consideran tienen la mayor influencia en el desempeño de organizacional. La suma de las ponderaciones debe ser 1.0.

La calificación indica si es una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza importante (4). Los resultados obtenidos se resumen en la tabla 11.

Tabla 11  
*Resultados de evaluación de la importancia de las debilidades y fortalezas*

Debilidades	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Uso de conceptos de la administración estratégica	4,0%	2	0,080
Estructura (jerarquía) organizacional	3,5%	2	0,070
Organización eficaz para las ventas	5,5%	1	0,055
Estrategias eficaces para promociones y publicidad	6,0%	1	0,060
Equipo comercial con experiencia y la capacitación adecuada	5,0%	2	0,100
Necesidad de capital a corto plazo	12,5%	1	0,125
Confiabilidad de los proveedores	3,0%	2	0,060
Rendimiento financiero	12,0%	1	0,120
Fortalezas			
Establecimiento y socialización de objetivos	2,5%	3	0,075

Planificación eficaz de objetivos gerenciales	2,5%	3	0,075
Control y remuneración de los colaboradores	14,0%	4	0,560
Posicionamiento ante competidores	5,0%	4	0,200
Realización de estudios de mercado	7,0%	3	0,210
Relación con inversionistas y accionistas	6,0%	3	0,180
Experiencia y preparación del equipo financiero	9,0%	4	0,360
Adquisición de tecnologías en computación	2,5%	3	0,075
Total	100%		2,41

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la calificación ponderada total es de 2,41 y ésta se encuentra por debajo de 2.5, lo cual indica según David (2013) que la organización presenta mayormente debilidades internas. Lo anterior puede afectar la competitividad de la compañía y el resultado financiero del negocio.

### **3.2. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS**

La información del diagnóstico, análisis interno y externo ofrecen la información básica necesaria para formular buenas estrategias competitivas, además de ser una oportunidad para que los empleados de diferentes áreas se involucren y participen para determinar el rumbo de la empresa.

El modelo de formulación de estrategias, definido por David (2013), permite identificar, evaluar y elegir estrategias a partir de dos herramientas: la Matriz debilidades, oportunidades,



fortalezas y amenazas (DOFA) y la Matriz Cuantitativa de Planificación estratégica, MCPE. A continuación se aplica cada una.

### **3.2.1. Creación de estrategias alternativas**

La matriz EFE y EFI permiten identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Unidad de Desarrollo Urbano de Grupo Argos. Esta información permitirá generar estrategias posibles. Es decir, no todas las estrategias desarrolladas mediante la matriz DOFA serán elegidas para implementarse. Con la ayuda de la Matriz Cuantitativa de Planificación estratégica, MCPE se hará la selección.

A partir de una sesión grupal con empleados de diferentes áreas estratégicas de la empresa, se realiza la socialización de la Matriz DOFA. Se procede a generar con el equipo de apoyo una lluvia de ideas de las posibles estrategias para:

- Utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Estrategias FO
- Superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Estrategias DO
- Utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Estrategias FA
- Reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Estrategias DA.

En la tabla 12 se resume las estrategias generadas con el grupo de apoyo.

Tabla 12

*Matriz DOFA de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos.*

<b>Análisis Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>O1:</b> Alta rentabilidad relativa.	<b>A1:</b> Bajo crecimiento de la demanda.
<b>O2:</b> Alto acceso a insumos y canales de distribución.	<b>A2:</b> Costos fijos elevados.
<b>O3:</b> Crecimiento económico y buen manejo de políticas fiscales.	<b>A3:</b> Amenaza de ingreso de nuevos competidores.
<b>O4:</b> Baja saturación del mercado.	<b>A4:</b> Entrada en vigencia de barreras gubernamentales medioambientales, residuos generados en el sector, preocupación por la contaminación.
<b>O5:</b> Altos volúmenes de compra de los clientes a la empresa.	<b>A5:</b> Alta disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos.
<b>O6:</b> Flujo de capital inversor hacia países en desarrollo.	<b>A6:</b> Baja concentración de proveedores.
<b>O7:</b> Impacto del producto en el desempeño del cliente.	<b>A7:</b> Aumento del desempleo, disminución de la educación
	<b>A8:</b> Especialización de activos

Fortalezas		
<b>F1:</b> Establecimiento y socialización de objetivos		
<b>F2:</b> Planificación eficaz de objetivos gerenciales	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<b>F3:</b> Control y remuneración de los colaboradores	<b>F1 + O1:</b> Generar la estandarización y plan de divulgación de objetivos estratégicos de la compañía para colaboradores y accionistas.	<b>F3 + A2:</b> establecer una política de decremento gradual en las bonificaciones y primas extralegales (especialmente en cargos con altos salarios)
<b>F4:</b> Posicionamiento ante Competidores	<b>F3 + O7:</b> Realización de pasantías pagas (intercambios) entre colaboradores del NDU y otras filiales del holding con el fin de adquirir experiencia en los factores claves de maximización del valor de los portafolios de inversión.	<b>F5 + A3:</b> Estructuración de nuevos proyectos y compra de activos donde se haya identificado una alta demanda actual y proyectada
<b>F5:</b> Realización de estudios de Mercado		<b>F5 + A3:</b> Estructurar plan de formación académica para el análisis de la competencia del equipo financiero y operativo
<b>F6:</b> Relación con inversionistas y accionistas		
<b>F7:</b> Experiencia y preparación del equipo financiero		
<b>F8:</b> Adquisición de tecnologías en computación		
<b>Debilidades</b>		
<b>D1:</b> Uso de conceptos de la administración estratégica		<b>Estrategias DA</b>
<b>D2:</b> Estructura (jerarquía) organizacional	<b>Estrategias DO</b>	<b>D1 + A1:</b> Realizar la planificación y creación de estrategias para la desinversión de lotes no urbanizados
<b>D3:</b> Organización eficaz para las ventas	<b>D1 + O1:</b> Aplicación de los conceptos de administración estratégica en el Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos	<b>D2 + A2:</b> Reajustar la asignación de roles del equipo gerencial con el fin de reducir la estructura organizacional de los niveles más altos.
<b>D4:</b> Estrategias eficaces para promociones y publicidad	<b>D1 + O4:</b> Realizar planificación de programa de inversiones y proyectos mediante un <i>master plan</i> .	<b>D4 + A3:</b> Efectuar la capacitación del equipo comercial referente a la captura de nuevos clientes, técnicas de negociación, cierre de negocios y fidelización de clientes
<b>D5:</b> Equipo comercial con experiencia y la capacitación adecuada		
<b>D6:</b> Necesidad de capital a corto plazo		
<b>D7:</b> Confiabilidad de los proveedores		
<b>D8:</b> Rendimiento financiero		

Fuente: Elaboración propia

Durante la creación de las estrategias se tuvo en cuenta que hubiese una alineación entre las estrategias definidas anteriormente y las estrategias globales que el *holding* ha establecido para su operación, las cuales se encuentran resumidas en la siguiente tabla. Adicionalmente se asignó a cada estrategia creada una o más dimensiones de la metodología del Balanced Scorecard expuesta en la sección 2.8. En la figura 12 y en la tabla 13, se encuentra el resumen de lo anteriormente explicado.

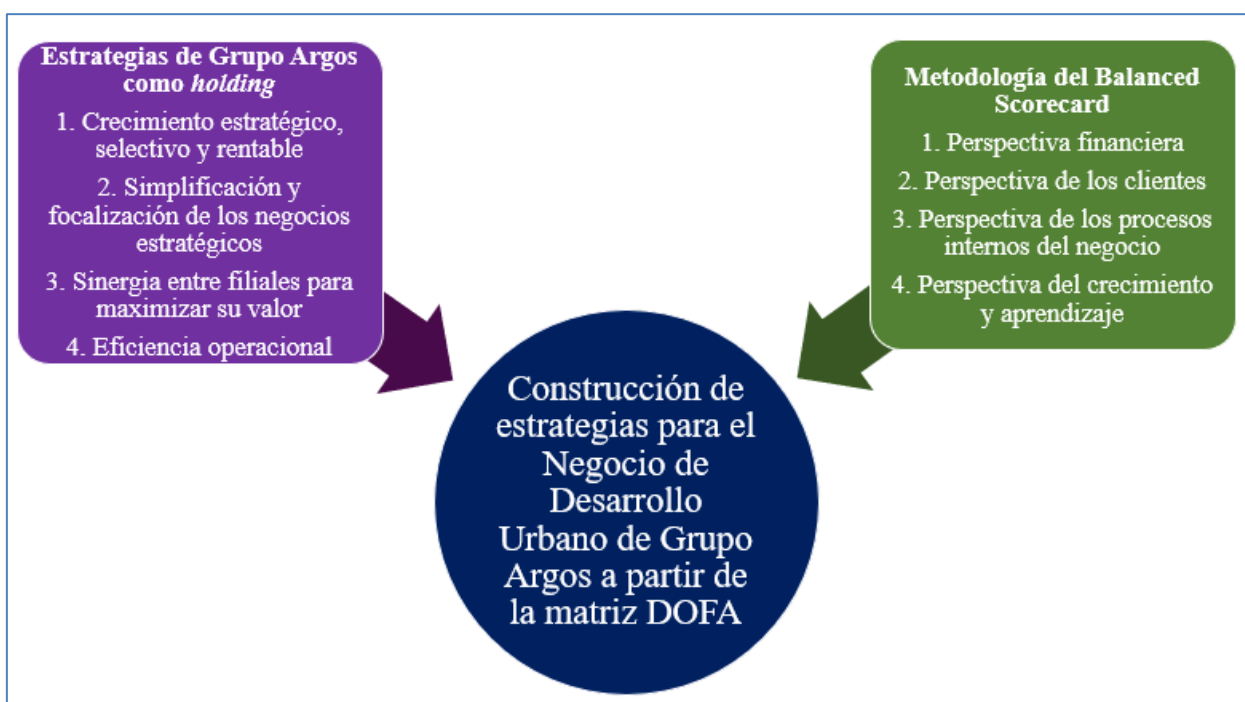


Figura 12 *Relación entre las estrategias de Grupo Argos y las dimensiones de la metodología del Balanced Scorecard para la construcción de estrategias del Negocio de Desarrollo Urbano.*

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 *Resumen de estrategias creadas para el Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos S.A., donde se especifica la estrategia del holding a la cual están alineadas y a la dimensión del Balanced Scorecard a la que pertenece.*

<b>Estrategia</b>	<b>Combinación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Alineación a estrategia del holding</b>	<b>Dimensión del BSC a la que pertenece</b>
Estrategias FO	F1 + O1	Generar la estandarización y plan de divulgación de objetivos estratégicos de la compañía para colaboradores y accionistas.	Crecimiento estratégico, selectivo y rentable	Perspectiva de los procesos internos del negocio
	F3 + O7	Realización de pasantías pagas (intercambios) entre colaboradores del NDU y otras filiales del holding con el fin de adquirir experiencia en los factores claves de maximización del valor de los portafolios de inversión.	Sinergia entre filiales para maximizar su valor	Perspectiva del crecimiento y aprendizaje
Estrategias FA	F3 + A2	Establecer una política de decremento gradual en las bonificaciones y primas extralegales (especialmente en cargos con altos salarios)	Eficiencia operacional	Perspectiva de los procesos internos del negocio
	F5 + A1	Estructuración de nuevos proyectos y compra de activos donde se haya identificado una alta demanda actual y proyectada	Crecimiento estratégico, selectivo y rentable	Perspectiva financiera
	F7 + A3	Estructurar plan de formación académica para el análisis de la competencia del equipo financiero y operativo	Eficiencia operacional	Perspectiva del crecimiento y aprendizaje
Estrategias DO	D1 + O1	Aplicación de los conceptos de administración estratégica en el Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos	Eficiencia operacional	Perspectiva del crecimiento y aprendizaje
	D1 + O4	Realizar planificación de programa de inversiones y proyectos mediante un <i>masterplan</i>	Simplificación y focalización de los negocios estratégicos	Perspectiva de los procesos internos del negocio
Estrategias DA	D1 + A1	Realizar la planificación de la desinversión de lotes no urbanizados	Simplificación y focalización de los negocios estratégicos	Perspectiva de los procesos internos del negocio
	D2 + A2	Reajustar la asignación de roles del equipo gerencial con el fin de reducir la estructura organizacional de los niveles más altos	Eficiencia operacional	Perspectiva de los procesos internos del negocio
	D4 + A3	Efectuar la capacitación del equipo comercial referente a la captura de nuevos clientes, técnicas de negociación, cierre de negocios y fidelización de clientes	Eficiencia operacional	Perspectiva de los clientes

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.2. Selección de las estrategias a seguir**

A partir de los factores clave internos y externos, las estrategias alternativas viables y la información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI, se procede a seleccionar las estrategias para la alineación estratégica de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos.

El paso a paso para la construcción de la Matriz Cuantitativa de Planificación estratégica, MCPE, está definido en el marco teórico del presente trabajo.

Entre los aspectos importantes para la construcción es la definición de la calificación del atractivo (CA) define como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia, dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: “¿Afecta este factor la elección de la estrategia?”. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.

Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La matriz MCPE fue resuelto con el grupo de apoyo, los resultados del taller 6 se encuentran en el anexo 8.

En la tabla 14 se relaciona el puntaje de atractivo de cada una de las estrategias como resumen del taller 6.

Tabla 14  
*Estrategias con su calificación de atractivo*

Estrategias FO	Calificación
Generar la estandarización y plan de divulgación de objetivos estratégicos de la compañía para colaboradores y accionistas.	2.88
Realización de pasantías pagas (intercambios) entre colaboradores del NDU y otras filiales del holding con el fin de adquirir experiencia en los factores claves de maximización del valor de los portafolios de inversión.	2.55
Estrategias FA	Calificación
Establecer una política de decremento gradual en las bonificaciones y primas extralegales (especialmente en cargos con altos salarios).	2.75
Estructuración de nuevos proyectos y compra de activos donde se haya identificado una alta demanda actual y proyectada	4.25
Estructurar plan de formación académica para el análisis de la competencia del equipo financiero y operativo	3.43
Estrategias DO	Calificación
Aplicación de los conceptos de administración estratégica en el Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos	3.26
Realizar planificación de programa de inversiones y proyectos mediante un masterplan	3.03
Estrategias DA	Calificación
Realizar la planificación de la desinversión de lotes no urbanizados	3.62
Reajustar la asignación de roles del equipo gerencial con el fin de reducir la estructura organizacional de los niveles más altos	3.00

Efectuar la capacitación del equipo comercial referente a la captura de nuevos clientes, técnicas de negociación, cierre de negocios y fidelización de clientes	3.69
---	------

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos se seleccionan las estrategias con puntuaciones más altas y tratando de abarcar las 4 tipos de estrategias.

Las estrategias seleccionadas son:

- Generar la estandarización y plan de divulgación de objetivos estratégicos de la compañía para colaboradores y accionistas.
- Estructuración de nuevos proyectos y compra de activos donde se haya identificado una alta demanda actual y proyectada
- Estructurar plan de formación académica para el análisis de la competencia del equipo financiero y operativo.
- Aplicación de los conceptos de administración estratégica en el Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos.
- Realizar la planificación de la desinversión de lotes no urbanizados.

### **3.3. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

#### **3.3.1. Definición de objetivos, indicadores y sus metas**

Las perspectivas del Balanced Scorecard es la herramienta escogida para comunicar y medir las estrategias seleccionadas. Las estrategias con todos sus objetivos interrelacionados permiten a las empresas comunicar fácilmente la estrategia interna y externamente. Esto facilita la comprensión de la estrategia, y ayuda a involucrar al personal y a las partes interesadas. El



enfoque de Balanced Scorecard obliga a las organizaciones a diseñar indicadores clave de rendimiento para sus diversos objetivos estratégicos. Esto asegura que las empresas estén midiendo lo que realmente importa, esta información se utiliza para orientar las ideas de gestión y la toma de decisiones estratégicas.

El BSC sugiere que se vea la organización desde cuatro perspectivas, y que se relacionen objetivos, indicadores, y estrategias en relación con cada uno de estos puntos de vista:

- Financiero: considera el desempeño financiero de la organización y el uso de recursos financieros.
- Cliente: esta perspectiva ve el desempeño organizacional desde el punto de vista del cliente u otras partes interesadas clave para las cuales la organización está diseñada para servir.
- Proceso interno: ve el desempeño de la organización a través de las lentes de la calidad y la eficiencia relacionadas con los servicios u otros procesos comerciales clave.
- Crecimiento y Aprendizaje: ve el desempeño de la organización enfocadas al capital humano, la infraestructura, la tecnología, la cultura y otras capacidades que son clave para un desempeño innovador.

A partir de una sesión grupal con el grupo de apoyo y varios empleados más interesados, se definió los objetivos, indicadores y metas, expuesto en la tabla 15.

Tabla 15

*Objetivos, indicadores y metas de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos*

<b>Objetivo</b>	<b>Perspectiva BSC</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Combinación</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Aumento de ingresos por ventas debido a estructuración de nuevos proyectos de inversión	Perspectiva financiera	Estructuración de nuevos proyectos y compra de activos donde se haya identificado una alta demanda actual y proyectada	F5 + A1	% de aumento de ingresos por ventas de predios urbanizados	12%
Disminución del gasto administrativo por la implementación de los conceptos de gerenciamiento estratégico	Procesos internos del negocio	Aplicación de los conceptos de administración estratégica en el Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos	D1 + O1	% de reducción en el gasto administrativo	8%
Lograr la desinversión de amplias extensiones de lotes no urbanizados		Realizar la planificación de la desinversión de lotes no urbanizados	D1 + A1	# de m <sup>2</sup> de lotes vendidos para desinversión	300.000 m <sup>2</sup>
Capacitar a colaboradores mediante diplomados y cursos de análisis de la competencia y benchmarking	Perspectiva del crecimiento y aprendizaje	Estructurar plan de formación académica para el análisis de la competencia del equipo financiero y operativo	F7 + A3	# de certificaciones académicas entregadas a colaboradores	6
Aumento del número de clientes por concepto de compras de lotes urbanizados	Perspectiva de los clientes	Efectuar la capacitación del equipo comercial referente a la captura de nuevos clientes, técnicas de negociación, cierre de negocios y fidelización de clientes	D4 + A3	# de clientes nuevos añadidos a la base de datos	5

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior relaciona los objetivos, las estrategias, la combinación de factores que trabaja, sus indicadores y metas. Esta tabla será guía para evaluar el cumplimiento de los objetivos y su alineación con el direccionamiento de Grupo Argos. Permitirá realizar supervisión a partir del valor final esperado para realizar las correcciones o ajustes pertinentes al proceso de tal manera que permita cumplir la meta.

#### **4. CAPÍTULO. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

La implementación es el proceso que convierte las estrategias en acciones para lograr objetivos y metas estratégicos. Implementar un plan estratégico es tan importante, o incluso más importante, que la estrategia.

Un plan de implementación proporciona la hoja de ruta que necesita para seguir una dirección estratégica específica y un conjunto de objetivos de rendimiento, ofrecer valor al cliente y tener éxito.. El plan de alineación estratégico aborda el qué y el por qué de las actividades, pero la implementación aborda quién, dónde, cuándo y cómo. Esto permite ayudar a la organización a asignar recursos humanos y financieros de manera eficiente.

El plan solo tendrá éxito si está dirigido a la fuerza laboral de la empresa, si cuenta con el apoyo de los empleados que tienen que tratar con los clientes, proveedores y recursos organizativos a los que se dirige la estrategia. Es por ello que involucrar a los empleados en el diseño del plan de implementación tiene sus frutos. En el proceso de implementación, la estrategia también debe ser controlada y revisada para asegurarse de que se está implementando de manera precisa y fructífera. Esto requiere procedimientos de evaluación y retroalimentación, así como sistemas de control para observar las características importantes de la estrategia.

A partir de los objetivos y las estrategias definidas, se diseñará el plan de implementación de las estrategias de la Unidad de Desarrollo Urbano de Grupo Argos alineadas con Grupo Argos.

#### **4.1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Poner en marcha cualquier proceso y ejecutarlo casi siempre encuentra resistencia, simplemente porque a la gente no le gusta el cambio. Para comenzar a ejecutar la estrategia, se necesita una participación del personal de la organización involucrado en el proceso de diseño del plan de implementación.

Con ayuda del grupo de apoyo se diseñó el siguiente plan de implementación, teniendo en cuenta que la ejecución de la estrategia debe estar directamente relacionada con las responsabilidades laborales de un empleado para que él o ella tenga un sentido de propiedad, recursos financieros y control. El plan de implementación propuesto se muestra de la tabla 16 a la 20.

Tabla 16  
*Plan de implementación de la estrategia 1*

Objetivo	Estrategia	Actividad	Área responsable	Área de apoyo	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Aumento de ingresos por ventas debido a estructuración de nuevos proyectos de inversión	Estructuración de nuevos proyectos y compra de activos donde se haya identificado una alta demanda actual y proyectada	Reunión de socialización de la estrategia.	Dirección financiera + Gerencia de Urbanismo e Infraestructura	Gerencia general del negocio	06/06/2019	06/06/2019
		Taller de generación de ideas de negocio y proyecto.		Gerencia comercial + Gerencia legal	01/07/2019	05/07/2019
		Reunión de selección de proyectos.		Todas las gerencias	31/07/2019	31/07/2019
		Evaluación técnica y financiera de los proyectos.		Asesoría externa	06/08/2019	31/10/2019
		Reunión de socialización de los proyectos seleccionados a los colaboradores del negocio.		N/A	12/11/2019	12/11/2019
		Reunión de inicio de implementación de los proyectos.		N/A	13/12/2019	13/12/2019
		Reunión trimestral 1 de seguimiento de indicadores del proyecto.		Gerencia general del negocio	10/03/2020	10/03/2020

Reunión trimestral 2 de seguimiento de indicadores del proyecto.		10/06/2020	10/06/2020
Reunión trimestral 3 de seguimiento de indicadores del proyecto.		10/09/2020	10/09/2020
Reunión trimestral 4 de seguimiento de indicadores del proyecto.		10/12/2020	10/12/2020
Taller de discusión sobre los resultados obtenidos.	Todas las gerencias	12/01/2021	15/01/2021
Reunión de sensibilización de los indicadores por proyecto.		03/02/2021	03/02/2021
Taller de decisión de continuidad de proyectos y generación nuevos negocios.	Gerencia general del negocio	02/03/2021	05/03/2021

---

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 17*  
*Plan de implementación de la estrategia 2*

Objetivo	Estrategia	Actividad	Área responsable	Área de apoyo	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Disminución del gasto administrativo por la implementación de los conceptos de gerenciamiento estratégico	Aplicación de los conceptos de administración estratégica en el Negocio de Desarrollo Urbano	Reunión de socialización del proyecto del diseño de estrategias.	Gerencia general del negocio	Dirección financiera + Asesoría externa (Autores del proyecto de diseño de estrategias)	05/06/2019	05/06/2019
		Talleres de sensibilización para cada objetivo y estrategia.		Todas las gerencias del negocio	22/07/2019	25/10/2019

---

Reunión para definir la reestructuración de funciones de colaboradores de acuerdo a las estrategias planteadas.	Coordinación de talento y cultura	15/11/2019	15/11/2019
Reunión 1 trimestral para seguimiento de estrategias.	Todas las gerencias del negocio	13/03/2020	13/03/2020
Reunión 2 trimestral para seguimiento de estrategias.	Todas las gerencias del negocio	12/06/2020	12/06/2020
Reunión 3 trimestral para seguimiento de estrategias.	Todas las gerencias del negocio	11/09/2020	11/09/2020
Reunión 4 trimestral para seguimiento de estrategias.	Todas las gerencias del negocio	11/12/2020	11/12/2020
Revisión de seguimiento de indicadores	Dirección financiera + Asesoría externa (Autores del proyecto de diseño de estrategias)	15/01/2021	15/01/2021
Reunión de cierre de discusión de resultados y propuestas para estrategias futuras	Dirección financiera + Asesoría externa (Autores del proyecto de diseño de estrategias)	05/02/2021	05/02/2021

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18  
*Plan de implementación de la estrategia 3*

Objetivo	Estrategia	Actividad	Área responsable	Área de apoyo	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Lograr la desinversión de amplias extensiones de lotes no urbanizados	Realizar la planificación de la desinversión de lotes no urbanizados	Reunión de socialización con los colaboradores del NDU sobre plan de desinversión.	Gerencia Comercial	Gerencia general del negocio	01/04/2019	01/04/2019
		Taller de planteamiento de alternativas de desinversión.		Dirección financiera + Gerencia de Urbanismo e Infraestructura	22/04/2019	26/04/2019
		Reunión de pre-selección de alternativas de desinversión.		Gerencia general del negocio	15/05/2019	15/05/2019
		Taller de selección de propuestas de desinversión.		Dirección financiera + Gerencia de Urbanismo e Infraestructura	11/06/2019	14/06/2019
		Realización de estudios técnicos de las propuestas seleccionadas.		Gerencia de Urbanismo e Infraestructura	02/07/2019	31/10/2019
		Reunión final y elaboración de documento definitivo con el proceso detallado de la venta de los activos a desinvertir.		Dirección financiera	15/11/2019	15/11/2019
		Inicio de ofrecimiento de lotes no urbanizados a potenciales clientes.		N/A	02/12/2019	02/12/2019
		Reuniones trimestrales para el seguimiento y socialización de las		Gerencia general del negocio	27/03/2020 26/06/2020	27/03/2020 26/06/2020



desinversiones.	01/04/2019	01/04/2019
	22/04/2019	26/04/2019
Reunión de cierre para entrega de resultados.	Gerencia general del negocio	15/05/2019

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19  
*Plan de implementación de la estrategia 4*

Objetivo	Estrategia	Actividad	Área responsable	Área de apoyo	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Capacitar a colaboradores mediante diplomados y cursos de análisis de la competencia y Benchmarking	Estructurar plan de formación académica en el análisis de la competencia para el equipo financiero y operativo	Reunión de inicio con el equipo a formar.	Dirección financiera	N/A	03/06/2019	03/06/2019
		Consulta de cursos y universidades para formación.		Coordinación de talento y cultura	10/06/2019	28/06/2019
		Reunión para definir los cursos y/o diplomados a elegir.		N/A	09/07/2019	09/07/2019
		Proceso de inscripción a los cursos y/o diplomado.		Coordinación de talento y cultura	29/08/2019	29/10/2019
		Matrícula de cursos y/o diplomado.		Gestores de beneficio	06/11/2019	19/12/2019
		Desarrollo de la actividad académica.		N/A	29/01/2020	20/11/2020
		Reunión de finalización y retroalimentación del proceso académico.		N/A	11/12/2020	11/12/2020
		Reuniones trimestrales de		Gerencia general del	25/03/2021	25/03/2021

seguimiento respecto a la evolución de la competencia.	negocio	25/06/2021 24/09/2021 23/12/2021	25/06/2021 24/09/2021 23/12/2021
Reunión de cierre y entrega de resultados	N/A	11/01/2022	11/01/2022

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20  
*Plan de implementación de la estrategia 5*

Objetivo	Estrategia	Actividad	Área responsable	Área de apoyo	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Aumento del número de clientes por concepto de compras de lotes urbanizados	Efectuar la capacitación del equipo comercial referente a la captura de nuevos clientes, técnicas de negociación y fidelización de clientes	Reunión inicial de definición de capacitaciones.	Gerencia comercial	N/A	08/07/2019	08/07/2019
		Gestión/averiguación de oferta educativa.		Coordinación de talento y cultura	29/07/2019	30/08/2018
		Reunión de confirmación en la elección de capacitaciones.		Coordinación de talento y cultura	10/09/2019	10/09/2019
		Inscripción con instituciones educativas.		Gestores de beneficio	23/09/2019	11/10/2018
		Proceso de matrícula		Gestores de beneficio	05/11/2019	19/12/2019
		Actividad académica		N/A	27/01/2020	20/11/2020
		Reunión de finalización y retroalimentación del proceso académico.		Coordinación de talento y cultura	10/12/2020	10/12/2020
		Reuniones trimestrales de seguimiento respecto a la evolución de captura de nuevos clientes		N/A	30/03/2021	30/03/2021
					30/06/2021	30/06/2021
					30/09/2021	30/09/2021
29/12/2021	29/12/2021					

Fuente: Elaboración propia

## 5. CAPÍTULO. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos S.A., tiene como una de las principales ventajas estar englobada en la estrategia del *holding*, la cual le ha dado resultados financieros muy favorables durante el año anterior (Diario La República, 2018). No obstante, es importante reconocer que se debe implementar conceptos del direccionamiento estratégico a toda unidad de negocio, por muy dependiente que ésta sea de su casa matriz. Lo anterior se debe a que la naturaleza de cada negocio varía de acuerdo con su actividad económica, a pesar que a simple vista pueda parecer la misma. En este caso, la gestión de portafolios realizada por Grupo Argos S.A., puede diferir de la administración de inversiones realizada por el Negocio de Desarrollo Urbano en algo tan sencillo, y a la vez complejo, como los son los ciclos de negocios, las condiciones de pago, frecuencia de los ingresos, entre otras.

La Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos ha dependido toda su historia de una casa matriz quien realiza el respaldo de todas las inversiones a realizarse, lo cual es un factor determinante en el presente análisis ya que no existe una completa autonomía en las decisiones del negocio. Cabe destacar que el periodo comprendido desde la fundación, hasta el 2008, se lograron importantes logros financieros y técnicos, en los que se encontró la esencia del negocio y se logró la consolidación de la compañía como el líder del sector en cuanto empresas de desarrollo urbano al nivel ciudad.

Como holding de inversiones en infraestructura, posee una estrategia definida, la cual se basa en negocios sostenibles y con alto compromiso y retorno de inversión por encima del costo del capital para los accionistas.

Grupo Argos tiene como estrategia, la disminución de los ciclos de inversión, el mejoramiento de las actividades de las filiales estratégicas y el mejoramiento de indicadores de salud financiera

de los negocios como, por ejemplo, el nivel de endeudamiento de los mismos.

Todo lo anterior tiene como fin el maximizar el portafolio de inversión que es administrado por el Grupo Argos, mediante el crecimiento continuo de los activos y el aumento de la rentabilidad, medida como un incremento del valor para los accionistas, quienes son los clientes finales del holding. Cabe destacar que todo lo anterior se realiza mediante la aplicación del concepto de sostenibilidad (crecimiento económico, responsabilidad social y conciencia ambiental).

En el análisis del sector de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano se detectó que la rivalidad entre los competidores es alta por el bajo crecimiento de la demanda, los altos costos fijos, los activos especializados y las barreras emocionales. La amenaza de productos sustitutos es media alta y las otras tres fuerzas es media. Las estrategias propuestas en el presente proyecto trabajan para minimizar el impacto de las amenazas presentes, aprovechando las oportunidades del sector.

La manera como viene trabajando la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano es medianamente eficaz a las oportunidades y amenazas presentes. No se está aprovechando en plenitud las oportunidades actuales, como el crecimiento económico, el flujo de capital inversor y la alta rentabilidad relativa del negocio, ni están trabajando en la amenaza de ingreso de nuevos competidores y la alta disponibilidad de productos sustitutos.

En el análisis interno se encontraron como fortalezas relevantes la realización de estudios de mercados y experiencia del equipo financiero, sin embargo la organización presenta mayormente debilidades internas, lo cual afecta la competitividad de la compañía y el resultado financiero del negocio, como que no ha aumentado la parte del mercado que corresponde a la empresa, se detecta bajo rendimiento financiero y baja eficacia en las ventas.

A partir del análisis interno y externo se definieron estrategias, con el fin de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, utilizar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas y reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Estas estrategias fueron diseñadas teniendo adicionalmente las cuatro estrategias del direccionamiento estratégico de Grupo Argos, de tal manera que cada una de ellas aportara al cumplimiento los objetivos estratégicos del Holding. Las cinco estrategias seleccionadas trabajan en el crecimiento estratégico, selectivo y rentable de la empresa, en la eficiencia operacional y, en la simplificación y focalización del negocio.

Se recomienda no dejar a un lado las estrategias no seleccionadas, ya que estas pueden servir de contingencia a un agravamiento de las variables externas o internas.

La evaluación de las estrategias a partir de los indicadores propuestos facilita la toma de acciones y permite identificar la perspectiva que esté teniendo desempeño menores a los esperados. Las estrategias, indicadores metas y plan de implementación propuesto no es más que un papel si no se socializa y sea apropiado por los trabajadores.

En la ejecución del presente trabajo se observó una participación activa de las diferentes áreas que conforman la Unidad de Negocio, los empleados se interesaron en aportar ideas para el mejoramiento del estado actual de la empresa. Esas ganas se deben mantener, porque no hay mejor trabajador que el que está motivado. Queda en manos de los directivos de la Unidad de Negocio de Desarrollo Urbano ejecutar el plan de implementación propuesto y tomar las acciones respectivas una vez sea evaluado.

## LISTA DE REFERENCIA

- Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy. Ed. McGraw Hill. New York.
- Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company. (n.d.) About the Balanced Scorecard Recuperado de: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>.
- Barnat, R. (n.d.). Strategic goals and objectives. In Strategic management: formulation and implementation. Recuperado de <http://www.strategy-formulation.24xls.com/en210>
- DANE. (2017) Boletín técnico – Indicadores económicos alrededor de la construcción. Bogotá D.C., Colombia.
- David, F. (2013). Conceptos de la administración estratégica. Pearson Educación. México.
- Del Marmol, T. (2015). PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment. Ed. 50MINUTES.
- Formación De Postgrado (2012) Dirección Estratégica. Recuperado De: <http://www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf>
- Goodstein L. & Nolan T. (1997). Planeación Estratégica aplicada. Mc graw Hill.
- Hill, C.; Jones, G. (2009) Administración Estratégica. 8 ed. México: McGraw-Hill.
- Jáuregui, K.; Santana, O., Jorge, M. (2008). Corporation José R. Lindley: Balanced Scorecard Implementation. *Universidad & Empresa*, Julio- Diciembre, pp. 11-46.
- Kaplan, R. & Norte, D., (1996) The Balanced Scorecard, Traslating Strategy into Action. Estados Unidos; Harvard Business Review Press.
- Koontz, H, y Weihrich, H. (1994). Administración: Una perspectiva global, “Naturaleza y propósito de la planeación”. México, Ed. Mc Graw Hill.

- La República. Las empresas más grandes de 2017. (2018). Recuperado de:  
<https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes-de-2017/las-tablas-completas-de-las-1000-firmas-que-mas-vendieron-en-2017-2728076>
- Liddell (1967). *Strategy*. Basic Books.
- Méndez García, Fernando; Domínguez Sosa, Octavio Ernesto; Ortiz Hernández, Fernando Elí. (2011). Balanced Scorecard para extraer conocimiento de la tecnología. *Contaduría y Administración*, Mayo-Agosto, 33-54.
- Mintzberg, H. (1997). *Proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Ed. Pearson Educación. México, 4-20
- Obregón, R. (2010). *Desarrollo Urbanístico del Noroccidente de Barranquilla*. Dearq, Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.
- Porter, M. (1994). *La ventaja Competitiva de las naciones*. Ed. McGraw Hill.
- Reporte Integrado Grupo Argos 2017.
- Rugman, A. (2006). *Superintendencia de compañías. Planeación estratégica*, Quito- Ecuador, Marzo del 2006.
- Salazar, H (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativa y solidarias*. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Medellín, Colombia.
- Steiner, G. (1979) *Strategic Planning*. Free Press.
- The Five Forces. Estados Unidos: Harvard Business School. Recuperado de  
<https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* [versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de <http://www.freelibros.org>.

## **ANEXOS**



## Anexo 1. Estructura organizacional del Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos

Archivo en pdf

## Anexo 2. Taller 2. Análisis de PESTEL

### Análisis de PESTEL

Seleccionar con una X la probabilidad de ocurrencia de cada una de los factores y el impacto de estas sobre la empresa

Variables	Probabilidad de ocurrencia en el futuro			Impacto de la variable sobre la empresa			Prioridad
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)	
<b>Políticos - Legales</b>							
Normativa y protección medioambiental							
Políticas fiscales							
Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste							
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores							
Legislación en materia de empleo							
Organización y actitud de la Administración							

Estabilidad política							
<b>Económicos</b>							
Crecimiento económico							
Tipos de interés y políticas monetarias							
Gasto público							
Desempleo							
Tributación							
Flujo de capital inversor hacia países en desarrollo							
Crecimiento de economías emergentes							
<b>Socioculturales</b>							
Distribución de la renta							
Demografía							
Movilidad laboral y social							
Cambios en el estilo de vida							
Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio							
Educación							

Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad							
<b>Tecnológicos</b>							
Incremento en sistemas de pago							
Sistema de salvaguardar datos personales e intimidad usuaria							
Seguridad de transacciones							
inversión en I + D de los países							
La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación							
<b>Ambientales</b>							
Reducción de huella de carbono							
Políticas de mejora de la eficiencia energética							
Residuos generados por el sector							

Preocupación por la contaminación y el cambio climático							
---	--	--	--	--	--	--	--

### Anexo 3. Evaluación de las variables del macroambiente, taller 2 resuelto

	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6	Participante 7	Participante 8	Participante 9	Promedio
<b>Políticos – Legales</b>										
Normativa y										
protección medioambiental	9	9	9	6	6	6	9	9	9	8
Políticas										
fiscales	9	4	9	6	9	9	6	9	9	8
Normatividad										
sobre comercio internacional y restricciones a éste	1	1	4	6	1	1	1	4	1	2
Legislación										
sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores	4	1	4	4	1	2	4	9	4	4
Legislación en										
materia de empleo	4	4	4	4	4	1	1	2	2	3
Organización y										
actitud de la Administración	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4
Estabilidad	6	4	6	6	4	6	9	1	4	5

política

Económicos										
Crecimiento										
económico	6	9	6	6	4	9	9	9	6	7
Tipos de interés										
y políticas										
monetarias										
	6	4	4	4	4	4	4	4	6	4
Gasto público										
	2	4	4	4	1	1	4	1	1	2
Desempleo										
	4	2	6	9	6	6	9	4	4	6
Tributación										
	9	4	9	4	9	9	9	9	9	8
Flujo de capital										
inversor hacia										
países en desarrollo										
	2	4	9	6	1	9	9	6	4	6
Crecimiento de										
economías										
emergentes	2	4	3	9	1	4	4	1	1	3
Socioculturales										
Distribución de										
la renta										
	2	1	4	4	1	4	4	1	4	3
Cambio en la										
demografía										
	2	1	6	3	2	4	9	9	1	4
Movilidad										
laboral y social	4	1	1	2	1	1	1	4	4	2

Cambios en el estilo de vida	4	4	9	6	4	1	4	4	1	4
Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio	4	1	4	4	4	1	4	1	6	3
Aumento en la Educación	6	4	6	4	6	6	4	6	9	6
Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad	4	1	9	9	2	2	2	9	9	5
<b>Tecnológicos</b>										
Incremento en sistemas de pago	1	2	4	4	2	2	2	2	4	3
Sistema de salvaguardar datos personales e intimidad usuaria	9	4	4	4	3	6	6	2	9	5
Seguridad de transacciones	4	4	4	4	3	1	2	2	6	3
Inversión en I +	2	4	4	4	2	3	3	3	3	3



D de los países

La aparición de  
nuevas tecnologías  
relacionadas con la  
actividad de la  
empresa que  
puedan provocar  
algún tipo de  
innovación

2 3 4 4 4 3 3 6 3 4

### Ambientales

Reducción de  
huella de carbono

1 2 4 4 4 6 9 9 6 5

Políticas de  
mejora de la  
eficiencia  
energética

2 1 3 3 6 6 9 6 2 4

Residuos  
generados por el  
sector

4 4 9 9 9 6 3 9 4 6

Preocupación  
por la  
contaminación y el  
cambio climático

4 6 6 6 9 6 9 9 9 7

### Anexo 4. Taller 3 Análisis del sector

Seleccionar con una X la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los factores en el sector en que trabaja el Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos.

Factores estratégicos	Nivel de intensidad de ocurrencia en el sector						
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
<b>AMENAZA DE QUE ENTREN COMPETIDORES POTENCIALES</b>		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Economías de Escala	Alta						Pequeña
Curva de Experiencia	Difícil						Fácil
Costos asociados al cambiar de proveedor	Altos						Bajos
Requisitos de Capital	Altos						Bajos
Saturación del mercado	Alto						Baja
Acceso a insumos	Bajo						Alto
Acceso a canales de Distribución	Bajo						Alto
Innovación en marketing	Mucha						Pocas
Barreras Gubernamentales	Muchas						Pocas

Identificación de Marca	Alta						Poca
Rentabilidad relativa	Baja						Alta
<b>AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	Promedio						
<b>RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos	Baja						Alta
Factores que motivan la sustitución	Pocos						Muc hos
Precios relativos entre el producto ofrecido y el sustituto	Bajo						Alto
Costos de cambio por el cliente	Alto						Bajo
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	Bajo						Alto
Propensión de clientes al cambio	Bajo						Alto
<b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	Promedio						
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES</b>		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Concentración de clientes	Alto						Bajo
Volumen de compra	Bajo						Alto
Costos de cambio	Altos						Bajo s

Integración hacia atrás	Bajo						Alto
Utilidades del cliente	Alta						Baja
Necesidad del producto para el cliente	Baja						Alta
Disponibilidad de sustitutos	Alta						Baja
Identificación de marca	Alta						Baja
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES</b>	Promedio						
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Concentración de proveedores	Alto						Bajo
Diferenciación de insumos	Bajo						Alto
Disponibilidad de insumos sustitutos	Alto						Bajo
Integración del proveedor hacia adelante	Bajo						Alto
Impacto de producto del proveedor en el desempeño del cliente	Bajo						Alto
Costos de cambio de proveedor	Bajo						Alto
Importancia del sector para el proveedor	Alto						Bajo
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>	Promedio						
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Concentración de competidores	Bajo						Alto
Existencia de competidores líderes	Nulo						Algu

							nos
Costos fijos elevados	Bajos						Altos
Diferenciación entre los productos	Alta						Baja
Especialización de activos	Bajos						Altos
Crecimiento de la Demanda	Alta						Baja
Grado de cubrimiento del mercado	Bajo						Alto
Barreras Emocionales	Bajas						Altas
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>Promedio</b>						

### Anexo 5. Taller 3 resuelto con los resultados promedios del análisis del sector

Factores estratégicos	Nivel de intensidad de ocurrencia en el sector						
	Baja	1	2	3	4	5	Alta
<b>AMENAZA DE QUE ENTREN COMPETIDORES POTENCIALES</b>							
Economías de Escala	Alta		X				Pequeña
Curva de Experiencia	Difícil		X				Fácil
Costos asociados al cambiar de proveedor	Altos			X			Bajos
Requisitos de Capital	Altos	X					Bajos
Saturación del mercado	Alto				X		Baja
Acceso a insumos	Bajo				X		Alto
Acceso a canales de Distribución	Bajo				X		Alto
Innovación en marketing	Mucha		X				Poca
Barreras Gubernamentales	Muchas				X		Pocas
Identificación de Marca	Alta		X				Poca

Rentabilidad relativa	Baja				X		Alta
<b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>							
		1	2	3	4	5	
Disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos	Baja				X		Alta
Factores que motivan la sustitución	Pocos					Xs	Mucho
Precios relativos entre el producto ofrecido y el sustituto	Bajo				X		Alto
Costos de cambio por el cliente	Alto			X			Bajo
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	Bajo			X			Alto
Propensión de clientes al cambio	Bajo				X		Alto
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES</b>							
	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Concentración de clientes	Alto	X					Bajo
Volumen de compra	Bajo				X		Alto
Costos de cambio	Altos	X					Bajos

Integración hacia atrás	Bajo			X			Alto
Utilidades del cliente	Alta		X				Baja
Necesidad del producto para el cliente	Baja					X	Alta
Disponibilidad de sustitutos	Baja			X			Alta
Identificación de marca	Alta	X					Baja

---

**PODER DE  
NEGOCIACIÓN  
DE  
PROVEEDORES**

	Bajo	1	2	3	4	5	Alto
Concentración de proveedores	Alto					X	Bajo
Diferenciación de insumos	Bajo					X	Alto
Disponibilidad de insumos sustitutos	Alto		X				Bajo
Integración del proveedor hacia adelante	Bajo			X			Alto
Impacto de producto del proveedor en el desempeño del cliente	Bajo				X		Alto
Costos de cambio de proveedor	Bajo			X			Alto
Importancia del sector para el proveedor	Alto		X				Bajo

---



<b>RIVALIDAD</b>						
<b>ENTRE</b>		1	2	3	4	5
<b>COMPETIDORES</b>						
Concentración de competidores	Bajo				X	Alto
Existencia de competidores líderes	Nulo					X s Alguno
Costos fijos elevados	Bajos				X	Altos
Diferenciación entre los productos	Alta			X		Baja
Especialización de activos	Bajos				X	Altos
Crecimiento de la Demanda	Alta					X Baja
Grado de cubrimiento del mercado	Bajo			X		Alto
Barreras Emocionales	Bajas				X	Altas

### Anexo 6. Taller 4. Matriz de Factores Externos

Asignar a cada variable una calificación de 1 a 3 para indicar qué tan eficazmente responde las estrategias actuales de la empresa a esa variable, siendo 1 poco y 3 muy eficaz.

Oportunidades	Relevancia	Calificación	Total
Crecimiento económico y buen manejo de políticas fiscales	0,15		
Flujo de capital inversor hacia países en desarrollo	0,10		
Baja saturación del mercado	0,15		
Alto acceso a insumos y canales de distribución	0,20		
Alta rentabilidad relativa	0,20		
Impacto del producto en el desempeño del cliente	0,05		
Altos volúmenes de compra de los clientes a la empresa	0,15		
	1		
Amenazas	Relevancia	Calificación	Total
Entrada en vigencia de barreras gubernamentales medioambientales, residuos generados en el sector,	0,10		

preocupación por la contaminación			
Aumento del desempleo, disminución de la educación	0,05		
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	0,16		
Alta disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos	0,14		
Costos fijos elevados	0,20		
Especialización de activos	0,05		
Bajo crecimiento de la demanda	0,20		
Baja concentración de proveedores	0,10		
	1		

**Anexo 7. Identificación de fortalezas y debilidades. Taller 5 resuelto.**

	<b>Resultado</b>		Ganador	Prioridad
	<b>Sí</b>	<b>No</b>		
<b>Administración</b>				
¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?	0	9	No	2
¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?	9	0	Sí	1
¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?	5	4	Sí	2
¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?	3	6	No	4
¿Es la estructura de la organización apropiada?	4	5	No	1
¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?	6	3	Sí	5
¿Es alto el ánimo de los empleados?	3	6	No	3
¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	6	3	Sí	4

¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	8	1	Sí	2
<b>Comercialización</b>				
¿Están los mercados eficazmente segmentados?	5	4	Sí	3
¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?	6	3	Sí	2
¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	4	5	No	4
¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?	4	5	No	4
¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?	2	7	No	1
¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?	6	3	Sí	2
¿Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes?	5	4	Sí	3
¿Tienen los productos y los servicios precios justos?	5	4	Sí	3
¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?	3	6	No	2

¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de la comercialización?	5	4	Sí	3
¿Tienen el equipo comercial de la empresa la experiencia y la capacitación adecuadas?	4	5	No	2
<b>Finanzas</b>				
¿La empresa es fuerte (sí) o débil (no) en términos financieros?	4	5	No	2
¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?	4	5	No	1
¿Puede la empresa, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?	5	4	Sí	3
¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficientes?	5	4	Sí	3
¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	5	4	Sí	3
¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?	8	1	Sí	4
¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	7	2	Sí	2

¿Tienen experiencia el equipo financiero de la empresa y están bien preparados?	5	4	Sí	1
<b>Operaciones</b>				
¿Son confiables y razonables los proveedores de productos y servicio?	4	5	No	2
¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo y las oficinas?	6	3	Sí	4
¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?	4	5	No	4
¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?	3	6	No	4
¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?	5	4	Sí	4
¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?	6	3	Sí	2
<b>Investigación y desarrollo</b>				
¿Cuenta la empresa con instalaciones para I+D? ¿Son adecuadas?	3	6	No	4
¿Si se usan empresas externas de I+D? ¿Tienen éstas costos efectivos?	3	6	No	4

¿Está bien preparado el personal de I+D de la organización?	4	5	No	4
¿Están bien asignados los recursos para I+D?	2	7	No	4
¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?	4	5	No	4
¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?	7	2	Sí	4
¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?	4	5	No	4
<b>Sistema de información</b>				
¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?	5	4	Sí	3
¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información?	5	4	Sí	4
¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?	4	5	No	5
¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?	7	2	Sí	4



¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?	5	4	Sí	5
¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?	6	3	Sí	5
¿Es fácil usar el sistema de información?	3	6	No	5
¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?	4	5	No	5
¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?	4	5	No	4
¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?	3	6	No	5

**Anexo 8. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE). Taller 6 resuelto.**

<b>Estrategias FO</b>		Generar la estandarización y plan de divulgación de objetivos estratégicos de la compañía para colaboradores y accionistas.		Realización de pasantías pagas (intercambios) entre colaboradores del NDU y otras filiales del holding con el fin de adquirir experiencia en los factores claves de maximización del valor de los portafolios de inversión.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>
Alta rentabilidad relativa	7,5%	2	0,15		0
Alto acceso a insumos y canales de distribución.	5,0%	1	0,05	1	0,05
Crecimiento económico y buen manejo de políticas fiscales.	7,5%	1	0,075	1	0,075
Baja saturación del mercado.	10,0%	1	0,1	1	0,1
Altos volúmenes de compra de los clientes a la empresa.	10,0%	1	0,1	1	0,1
Flujo de capital inversor hacia países en desarrollo.	2,5%	2	0,05	1	0,025
Impacto del producto en el desempeño del cliente.	7,5%	2	0,15	1	0,075
<b>Amenazas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>
Bajo crecimiento de la demanda.	5,0%	1	0,05	1	0,05
Costos fijos elevados.	2,5%	2	0,05	3	0,075
Amenaza de ingreso de nuevos competidores.	8,0%	1	0,08	1	0,08
Entrada en vigencia de barreras gubernamentales medioambientales, residuos generados en el sector, preocupación por la contaminación.	7,0%	1		1	0,07
Alta disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos.	10,0%	2	0,2	1	0,1
Baja concentración de proveedores.	2,5%	1	0,025	1	0,025
Aumento del desempleo, disminución de la educación	10,0%	1	0,1	2	0,2
Especialización de activos.	5,0%	1	0,05	1	0,05
<b>Fortalezas</b>					
Establecimiento y socialización de objetivos.	4,0%	4	0,16	2	0,08
Planificación eficaz de objetivos gerenciales	4,0%	4	0,16	1	0,04

Control y remuneración de los colaboradores	6,0%	3	0,18	4	0,24
Posicionamiento ante competidores	6,0%	1	0,06	1	0,06
Realización de estudios de mercado.	5,0%	2	0,1	1	0,05
Relación con inversionistas y accionistas	13,0%	1	0,13	2	0,26
Experiencia y preparación del equipo financiero	3,0%	1	0,03	1	0,03
Adquisición de tecnologías en computación	12,0%	1	0,12	1	0,12
<b>Debilidades</b>					
Uso de conceptos de la administración estratégica	3,0%	3	0,09	1	0,03
Estructura (jerarquía) organizacional	3,0%	3	0,09	1	0,03
Organización eficaz para las ventas	11,0%	1	0,11	1	0,11
Estrategias eficaces para promociones y publicidad	5,0%	2	0,1	2	0,1
Equipo comercial con experiencia y la capacitación adecuada	7,0%	1	0,07	2	0,14
Necesidad de capital a corto plazo	6,0%	1	0,06	1	0,06
Confiabilidad de los proveedores	9,0%	1	0,09	1	0,09
Rendimiento financiero	3,0%	1	0,03	1	0,03
<b>Total</b>		<b>2,81</b>		<b>2,55</b>	

<b>Estrategias FA</b>		Establecer una política de decremento gradual en las bonificaciones y primas extralegales (especialmente en cargos con altos salarios)		Estructuración de nuevos proyectos y compra de activos donde se haya identificado una alta demanda actual y proyectada		Estructurar plan de formación académica para el análisis de la competencia del equipo financiero y operativo	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>
Alta rentabilidad relativa	7,5%	2	0,15	3	0,225	2	0,15
Alto acceso a insumos y canales de distribución.	5,0%	1	0,05	4	0,2	1	0,05

Crecimiento económico y buen manejo de políticas fiscales.	7,5%	1	0,075	2	0,15	2	0,15
Baja saturación del mercado.	10,0%	1	0,1	3	0,3	2	0,2
Altos volúmenes de compra de los clientes a la empresa.	10,0%	1	0,1	3	0,3	1	0,1
Flujo de capital inversor hacia países en desarrollo.	2,5%	1	0,025	3	0,075	1	0,025
Impacto del producto en el desempeño del cliente.	7,5%	3	0,225	2	0,15	2	0,15
<b>Amenazas</b>							
Bajo crecimiento de la demanda.	5,0%	1	0,05	4	0,2	2	0,1
Costos fijos elevados.	2,5%	4	0,1	1	0,025	1	0,025
Amenaza de ingreso de nuevos competidores.	8,0%	2	0,16	4	0,32	4	0,32
Entrada en vigencia de barreras gubernamentales medioambientales, residuos generados en el sector, preocupación por la contaminación.	7,0%	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Alta disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos.	10,0%	1	0,1	3	0,3	4	0,4
Baja concentración de proveedores.	2,5%	1	0,025	2	0,05	1	0,025
Aumento del desempleo, disminución de la educación	10,0%	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Especialización de activos.	5,0%	1	0,05	4	0,2	2	0,1
<b>Fortalezas</b>							
Establecimiento y socialización de objetivos.	4,0%	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Planificación eficaz de objetivos gerenciales	4,0%	1	0,04	3	0,12	1	0,04
Control y remuneración de los colaboradores	6,0%	3	0,18	1	0,06	1	0,06
Posicionamiento ante competidores	6,0%	2	0,12	3	0,18	4	0,24
Realización de estudios de mercado.	5,0%	1	0,05	4	0,2	3	0,15
Relación con inversionistas y accionistas	13,0%	2	0,26	1	0,13	1	0,13
Experiencia y preparación del equipo financiero	3,0%	1	0,03	2	0,06	3	0,09

Adquisición de tecnologías en computación	12,0%	1	0,12	1	0,12	2	0,24
<b>Debilidades</b>							
Uso de conceptos de la administración estratégica	3,0%	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Estructura (jerarquía) organizacional	3,0%	3	0,09	1	0,03	1	0,03
Organización eficaz para las ventas	11,0%	1	0,11	1	0,11	1	0,11
Estrategias eficaces para promociones y publicidad	5,0%	1	0,05	2	0,1	1	0,05
Equipo comercial con experiencia y la capacitación adecuada	7,0%	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Necesidad de capital a corto plazo	6,0%	1	0,06	3	0,18	1	0,06
Confiableidad de los proveedores	9,0%	1	0,09	1	0,09	1	0,09
Rendimiento financiero	3,0%	1	0,03	2	0,06	1	0,03
<b>Total</b>			<b>2,75</b>		<b>4,25</b>		<b>3,43</b>

<b>Estrategias DO</b>		Aplicación de los conceptos de administración estratégica en el Negocio de Desarrollo Urbano de Grupo Argos		Realizar planificación de programa de inversiones y proyectos mediante un masterplan	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>
Alta rentabilidad relativa	7,5%	2	0,15	3	0,225
Alto acceso a insumos y canales de distribución.	5,0%	1	0,05	1	0,05
Crecimiento económico y buen manejo de políticas fiscales.	7,5%	2	0,15	2	0,15
Baja saturación del mercado.	10,0%	2	0,2	1	0,1
Altos volúmenes de compra de los clientes a la empresa.	10,0%	1	0,1	1	0,1
Flujo de capital inversor hacia países en desarrollo.	2,5%	1	0,025	2	0,05
Impacto del producto en el desempeño del cliente.	7,5%	2	0,15	1	0,075
<b>Amenazas</b>					

Bajo crecimiento de la demanda.	5,0%	2	0,1	3	0,15
Costos fijos elevados.	2,5%	1	0,025	1	0,025
Amenaza de ingreso de nuevos competidores.	8,0%	2	0,16	1	0,08
Entrada en vigencia de barreras gubernamentales medioambientales, residuos generados en el sector, preocupación por la contaminación.	7,0%	1	0,07	2	0,14
Alta disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos.	10,0%	2	0,2	1	0,1
Baja concentración de proveedores.	2,5%	1	0,025	1	0,025
Aumento del desempleo, disminución de la educación	10,0%	1	0,1	1	0,1
Especialización de activos.	5,0%	1	0,05	1	0,05
<b>Fortalezas</b>					
Establecimiento y socialización de objetivos.	4,0%	4	0,16	1	0,04
Planificación eficaz de objetivos gerenciales	4,0%	4	0,16	1	0,04
Control y remuneración de los colaboradores	6,0%	1	0,06	1	0,06
Posicionamiento ante competidores	6,0%	2	0,12	2	0,12
Realización de estudios de mercado.	5,0%	1	0,05	2	0,1
Relación con inversionistas y accionistas	13,0%	1	0,13	1	0,13
Experiencia y preparación del equipo financiero	3,0%	1	0,03	2	0,06
Adquisición de tecnologías en computación	12,0%	1	0,12	1	0,12
<b>Debilidades</b>					
Uso de conceptos de la administración estratégica	3,0%	4	0,12	2	0,06
Estructura (jerarquía) organizacional	3,0%	4	0,12	1	0,03
Organización eficaz para las ventas	11,0%	3	0,33	2	0,22
Estrategias eficaces para promociones y publicidad	5,0%	1	0,05	2	0,1

Equipo comercial con experiencia y la capacitación adecuada	7,0%	1	0,07	2	0,14
Necesidad de capital a corto plazo	6,0%	1	0,06	4	0,24
Confiabilidad de los proveedores	9,0%	1	0,09	1	0,09
Rendimiento financiero	3,0%	1	0,03	2	0,06
<b>Total</b>		<b>3,26</b>		<b>3,03</b>	

<b>Estrategias DA</b>		Realizar la planificación de la desinversión de lotes no urbanizados		Reajustar la asignación de roles del equipo gerencial con el fin de reducir la estructura organizacional de los niveles más altos		Efectuar la capacitación del equipo comercial referente a la captura de nuevos clientes, técnicas de negociación, cierre de negocios y fidelización de clientes	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>
Alta rentabilidad relativa	7,5%	3	0,225	2	0,15	1	0,075
Alto acceso a insumos y canales de distribución.	5,0%	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Crecimiento económico y buen manejo de políticas fiscales.	7,5%	2	0,15	1	0,075	2	0,15
Baja saturación del mercado.	10,0%	3	0,3	1	0,1	3	0,3
Altos volúmenes de compra de los clientes a la empresa.	10,0%	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Flujo de capital inversor hacia países en desarrollo.	2,5%	3	0,075	1	0,025	1	0,025
Impacto del producto en el desempeño del cliente.	7,5%	1	0,075	2	0,15	2	0,15
<b>Amenazas</b>							
Bajo crecimiento de la demanda.	5,0%	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Costos fijos elevados.	2,5%	4	0,1	4	0,1	1	0,025
Amenaza de ingreso de nuevos competidores.	8,0%	1	0,08	1	0,08	3	0,24
Entrada en vigencia de barreras gubernamentales medioambientales, residuos generados en el sector, preocupación por la contaminación.	7,0%	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Alta disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos.	10,0%	1	0,1	1	0,1	4	0,4

Baja concentración de proveedores.	2,5%	1	0,025	1	0,025	1	0,025
Aumento del desempleo, disminución de la educación	10,0%	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Especialización de activos.	5,0%	4	0,2	1	0,05	1	0,05
<b>Fortalezas</b>							
Establecimiento y socialización de objetivos.	4,0%	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Planificación eficaz de objetivos gerenciales	4,0%	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Control y remuneración de los colaboradores	6,0%	1	0,06	2	0,12	2	0,12
Posicionamiento ante competidores	6,0%	1	0,06	1	0,06	2	0,12
Realización de estudios de mercado.	5,0%	2	0,1	1	0,05	2	0,1
Relación con inversionistas y accionistas	13,0%	2	0,26	2	0,26	1	0,13
Experiencia y preparación del equipo financiero	3,0%	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Adquisición de tecnologías en computación	12,0%	1	0,12	1	0,12	1	0,12
<b>Debilidades</b>							
Uso de conceptos de la administración estratégica	3,0%	1	0,03	4	0,12	1	0,03
Estructura (jerarquía) organizacional	3,0%	1	0,03	4	0,12	2	0,06
Organización eficaz para las ventas	11,0%	3	0,33	2	0,22	3	0,33
Estrategias eficaces para promociones y publicidad	5,0%	2	0,1	2	0,1	4	0,2
Equipo comercial con experiencia y la capacitación adecuada	7,0%	2	0,14	1	0,07	4	0,28
Necesidad de capital a corto plazo	6,0%	4	0,24	2	0,12	1	0,06
Confiabilidad de los proveedores	9,0%	1	0,09	1	0,09	1	0,09
Rendimiento financiero	3,0%	1	0,03	1	0,03	1	0,03
<b>Total</b>			<b>3,62</b>		<b>3,00</b>		<b>3,69</b>